



**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП**

**Економски факултет**

**Втор циклус - Здравствен менаџмент**

**Штип**

**Марина Петрова**

**„УПРАВУВАЊЕ СО МОТИВАЦИЈА НА ПЕРСОНАЛОТ СО  
ПОСЕБЕН ОСВРТ НА КЛИНИЧКА БОЛНИЦА – ШТИП”**

**- МАГИСТЕРСКИ ТРУД -**

**Штип, април, 2014**

## **Комисија за оцена и одбрана**

### **Ментор:**

Проф. д-р Ѓорѓи Шуманов, редовен професор, Факултет за медицински науки

### **Член:**

Проф. д-р Ристо Фотов, вонреден професор, Економски факултет

### **Член:**

Проф. д-р Трајко Мицевски, редовен професор, Економски факултет

## **„Управување со мотивација на персоналот, со посебен осврт на Клиничка болница – Штип”**

### **Краток извадок**

Мотивацијата како процес кој што се одвива кај човекот отсекогаш била инспирација за многу истражувачи и научници, пред сè поради нејзиното влијание врз многу аспекти од животот. Разбирањето на мотивацијата и мотиваторите кај човекот даваат објаснување зошто постапуваме на одреден начин, го дополнува разбирањето на човечкиот вредносен систем и етичките норми кои ги има, како од националните и културните комбинации, така и од социјално - економските услови во кои живее. Односно, едно пошироко холистичко објаснување за опкружувањето кое што влијае врз човечката динамика и тоа што стои помеѓу човекот и околината како и се она што ги иницира човечките реакции, начинот и нивното изразување во одреден период и во одредена ситуација.

Овој труд е обид да се опфатат основните трендови, карактеристики и зависности меѓу појавите откриени во процесот на мотивација за активностите на луѓето и во делот за работното место, со посебен акцент врз мотивацијата на болничкиот персонал во Клиничката болница – Штип. Овде треба да се напомене дека од особена важност за успехот на една организација е квалитетот на човечките ресурси кои што таа успева да ги привлече, развива и задржи.

Поради ориентацијата на Македонија кон членството во ЕУ се наметнува потребата од користење методи, средства и техники за обезбедување квалификуван, продуктивен и мотивиран кадар, способен да ги реализира целите на организацијата, но се повеќе се наметнува и потребата од зголемување на ефикасноста во управувањето со човечките ресурси со кои што располага една организација. Во овој труд се посветува внимание и на методите во управувањето кои што се користат од страна на менаџментот и раководните структури. Бројни примери покажуваат дека едноставното копирање на методите не вродува со посакуваниот плод и не ги дава истите ефекти како кај оригиналниот извор, а со тоа да заклучиме дека ефикасноста на еден или друг мотивационен систем во практичната активност во голема мера зависи од

управувачките органи и дека мотивацијата претставува основен фактор за ориентацијата на персоналот кон поефективна работа.

**Клучни зборови:** менаџмент, вработени, човечки ресурси, методи, ефикасност

## **„Governing personnel motivation, with special accent on public Clinic hospital – Stip”**

### **Abstract**

Motivation as a process which occurs in humans always has been inspiration for many researchers and scientist, mostly for her influence on many aspects of everyday life. Understanding the motivation and motivators in humans are giving explanation why we act in a certain way, it fulfills the understanding of human value system and ethical norms, which are involved, such as from national and cultural combinations, also from socio-economic conditions where he lives. Respectively, one wider holistic explanation for wider surroundings which influences on human dynamics and one that happens between man and environment and everything that initiates human reactions, means and their expression in certain period and in a specific situation.

This work is an attempt to include basic concepts, characteristics and dependence between phenomenon, discovered in people and working place in the process of motivation for activities, with special accent on personnel in Clinic Hospital – Stip. Here we should mention that for an organizational success, particularly important is quality of the human resources which the organization attracts, develops and retains.

Because Macedonia as a country has orientation towards EU membership, we are enforce to use methods, means and techniques for providing qualified, productive and motivated staff, capable for achieving organizational goals, but there is also enforcement for more efficiently governance of the human resources in one's organization. In this work we also pay attention on used methods in governance which are used by the management and governing structures. Many examples show that simple copy-paste methods don't produce results and effects as in original source, and by that we can conclude that efficiency in one or another motivational system in a practical way largely depends from governing bodies, and that the motivation is a basic factor for personnel orientation towards more effective work.

**Key Words:** management, personnel, human resources, methods, efficiency

## **Содржина**

<b>ВОВЕД</b>	<b>7</b>
<b>ПОГЛАВЈЕ 1</b>	<b>10</b>
<b>СУШТИНА И КАРАКТЕРИСТИКА НА МОТИВАЦИЈАТА КАКО ПОЈАВА</b>	<b>10</b>
1.1. МОТИВАЦИСКИ ТЕОРИИ	16
1.2. СОДРЖИНСКИ ТЕОРИИ	16
1.2.1. Теоријата на Маслов за хиерархијата на потребите	16
1.2.2. Теорија на Алдерфер	19
1.2.3. Теорија на МекКлиланд	21
1.2.4. Теорија на Херцберг	23
1.2.5. „ХУ“ теорија на Даглас Мекгрегор	26
1.2.6. Теорија Z на Оучи	29
1.2.7. Теорија на Армстронг	30
1.3. ПРОЦЕСНИ ТЕОРИИ	32
1.3.1. Теорија на очекувањата	33
1.3.2. Теорија на правдата	36
1.4. МОТИВАЦИСКИ МОДЕЛИ	37
1.4.1. Рационален човечки модел	38
1.4.2. Модел на човечките односи	39
1.4.3. Модел на самоактуализирање	40
1.4.4. Комплексен модел	41
1.5. ЕФИКАСНОСТ НА УПРАВУВАЊЕТО	43
<b>ПОГЛАВЈЕ 2.</b>	<b>45</b>
<b>ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ</b>	<b>45</b>
2.1. КАРАКТЕРИСТИКИ НА КЛИНИЧКАТА БОЛНИЦА ШТИП	45
2.2. Општествена и научна оправданост на истражувањето	48
2.3. Методологија на истражувањето	54
2.3.1. Предмет и цел на истражувањето	54
2.3.2. Развој на анкета	55
2.3.3. Чекори во истражувањето и користени техники	56
2.3.4. Обработка и анализа на информациите	59
<b>ПОГЛАВЈЕ 3.</b>	<b>65</b>
<b>АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО И ЗАКЛУЧОЦИ</b>	<b>65</b>
3.1. АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО	65
3.2. ФОРМУЛИРАЊЕ ЗАКЛУЧОЦИ ОД СПРОВЕДЕНОТО ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ	70

<b>ПОГЛАВЈЕ 4</b>	<b>82</b>
<b>ЗАКЛУЧОК</b>	<b>82</b>
<b>ПОГЛАВЈЕ 5</b>	<b>88</b>
<b>КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА</b>	<b>88</b>
<b>ИНТЕРНЕТ ЛИТЕРАТУРА:</b>	<b>90</b>
<b>ДОДАТОК</b>	<b>92</b>

## ВОВЕД

Успехот во работата на секоја организација се должи најмногу на квалитетот на човечките ресурси кои таа успева да ги привлече, задржи и развие.

„Развојот на човекот најмногу значи остварување на неговиот потенцијал. Развојот на човекот е она што луѓето можат да го прават, она што може да биде и нивната слобода да го направат вистинскиот избор во животот”<sup>1</sup>

Човечки ресурси, се оној "филозофски камен", кој ја прави секоја организација она што е и ја разликува од другите организации.

Во современата комплексна, менувачка, економска средина и предизвиците поврзани со нашето идно членство во Европската унија, каде се повеќе намерно се бараат и применуваат методи, техники и средства за обезбедување на квалификуван, мотивиран, продуктивен и лојален кадар е способен да ги реализира целите на организацијата во среднорочна и долгорочна перспектива.

Зголемувањето на ефикасноста во управувањето со човечките ресурси е важен дел од спроведувањето на реформите и обезбедувањето одржлив развој на организациите.

Тоа значи, да се управува со размислување за објекти е најголем предизвик во една организација. Најмногу време и енергија се троши за управување на луѓето кои ги спроведуваат активностите на организацијата. Многу често се вели дека една организација е толку добра колку што е добар нејзиниот персонал. За улогата и местото на „човечкиот фактор” во минатото се воде големи број спорови. Новите реалности без сомнение бараат на човечкиот фактор во организацијата да се препише првостепено значење.

Изградбата на односи, кои се базираат на вредности како честост, праведност и доверба, е елемент од новата управувачка култура на

---

<sup>1</sup> UNDP (2006). Human Development Report 2006, Beyond scarcity: Power, poverty and the global water crisis. p.2



организациите, насочена кон посебната личност, кон тимската работа и кон извршувањето на задачите.

Ефикасно управување со човечките ресурси се базира на употреба на современи методи, средства и инструментариум од светската и европската практика во оваа област.

Ефикасно управување со човечки ресурси бара раководители кои имаат висок морал, вредности и модели на однесување, одговараат на бараните вредности на организацијата, кои разбираат значајни ефекти од подобрување на управувањето и кои работат за усовршување на системот за човечки ресурси се со цел за да се постигнат подобри резултати.

Мисијата на управување со човечките ресурси во организацијата е отворањето, развојот и одржувањето на најсоодветните луѓе за работа во корист на јавниот интерес и подигнување на престижот на организацијата.

Визијата е за современо, компетентно, транспарентно и ефикасно управување на човечките ресурси, што создава способни, одговорни, мотивирани вработени кои ги поседуваат неопходните способности и потенцијали за успешно исполнување на целите на управувањето.

Затоа интерес претставува следново:

- да се следи и даде научна дефиниција на феноменот мотивација;
- да се разјасни врската помеѓу работа и мотивацијата;
- да се разгледаат основните теории за мотивација, така што од претставени теории да се извлече најмногу значајното за практиката со цел - постигнување одржлив економски раст, подобрување на квалитетот на живот на луѓето и постигнување на европски параметри на животна средина, што во суштина е целта поставена во оваа магистерска работа.

Едноставно, практичната задача вметната во оваа магистерска работа е: „Ефикасност на управувањето со мотивација на персоналот“. Како идни менаџери, ќе се соочиме со овој проблем и водејќи сметка за неговото значење за успехот на организацијата која ќе ја водиме, избравме да ја развиеме магистерската работа во оваа област. Освен тоа, се надевам дека од наученото во процесот на обуката и во текот на развојот на оваа тема, ќе ми биде корисно во идната професионална реализација. Во оваа магистерска работа ќе се

обидеме да разјасниме какви се проблемите во управувањето на персоналот, така што ќе акцентираме на навременоста на прашањата поврзани со мотивацијата.

При спроведување на истражувањето и анализата ќе користиме информации од нормативни документи поврзани со организационата структура на Клиничката болница во Штип, внатрешни документи за управување на човечки ресурси, од директните забелешки и лични разговори, како и од спроведеното анкетно истражување на персоналот.

Цел - целта на овој развој е да се направи мотивационен профил на вработените во болниците, како и на раководството да се претстави мотивациската програма за ефикасно управување на човечките ресурси на одбраната институција провоцирана од мојата лична поврзаност. Заклучоците од истражувањето од своја страна можат да станат основа за понатамошни истражувања и развој во оваа област.

Задачи - така формулирањето на цел се постигнува преку решавање на следниве конкретни поставени задачи:

- Да се разјасни теоретски суштината на феноменот мотивација.
- Да се истражуваат теоретски факторите и методите со поттикнувачка вредност за вработените.
- Да се испита емпириски актуелната состојба на мотивираноста во истражувачкиот колектив.
- Да се испита емпириски проблемот за факторите од кои произлегува оваа мотивираност, како и да се утврдат разликите во нивната важност за работното место.
- Да се направат некои заклучоци и препораки за себе и за другите за да се добијат подобри резултати при управувањето на персоналот во истражувачката организација.

## ПОГЛАВЈЕ 1

### Суштина и карактеристика на мотивацијата како појава

„Преку перцепцијата во нашето сознание се создава информациска слика за светот воопшто и за конкретната ситуација во која се наоѓаме во секој момент од нашето постоење. Ние ја обработуваме информацијата, свесни сме за неа и донесуваме одлука што треба да правиме. Оваа одлука секогаш е ориентирана кон одредена цел, односно што и да правиме, ние секогаш имаме некоја причина. Оваа причина дава смисла на нашето однесување, а преку пребарувањето на причините, ние разбираме и за значењето на однесувањето на другите. Секој кој ги знае причините за нашето однесување и начинот на кој свеста не стигне до нив, во своите раце држи моќно оружје за влијание врз она што го правиме. Затоа овој аспект од човечката психологија, наречен мотивација, предизвикува огромен интерес и се смета за еден од најважните во менаџментот на персоналот.”<sup>2</sup>

Терминот „мотивира“ е од латинско потекло и значи „движење“. Разгледана од гледна точка на менаџментот мотивацијата е поврзана пред сè со барање на одговор на прашањето „Зошто луѓето имаат едно или друго однесување во организацијата?“. Во потрага по одговорите на ова прашање е долг патот. Во најчестиот вид, резултатите од овој поминат пат можат да се сведат до следниве основни моменти:

Мотивацијата може да биде дефинирана како „внатрешна состојба која активира или движи“<sup>3</sup> или „процес на донесување одлуки за изборот на однесување, што ќе доведе до остварување на целта“. Мотивацијата е збир на концепт кој се користи за да се објаснат причините за човечкото однесување и логиката, преку која луѓето ги избираат своите активности”.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Узунов, В. (1998). Управување со човечки ресурси. Варна, стр. 96-97

<sup>3</sup> Иванов, И. (1999). Основи на менаџмент. Велико Трново, стр. 285

<sup>4</sup> Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York: John Wiley, p. 27

Почетна точка на мотивација се потребите кои претставуваат „материјални или духовни услови, кои се потребни за постоењето и развојот на човекот“.<sup>5</sup>

Потребите се јавуваат и се ситуирани во човекот; слични се за различни луѓе, но истовремено имаат одредени поединечни манифестации кај секого. Конечно, тие се она од што човек се обидува да се ослободи, т.е. додека постои потребата бара задоволување. Различни луѓе можат да се обидуваат да ја „отстранат“ потребата, да ја исполнат, да ја предадат или да не реагираат на неа. Потребите можат да се појават како свесно, така и несвесно. При тоа не сите потреби се свесни и се задоволуваат свесно. Ако потребата биде задоволена, тоа не подразбира дека таа е задоволена еднаш засекогаш. Поголемиот дел од потреби периодично се обновуваат и тоа тие можат да менуваат форма на својата конкретна пројава, како и степенот на упорност и влијание врз човекот.

Иако, се уште нема општо прифатена класификација на потребите, во принцип тие можат да бидат поделени на примарни / физиолошки / и секундарни / психолошки /. Примарните потреби се вродено поврзани со опстанокот на индивидуата и родот, а секундарните се сметаат од повеќето психолози за „научени“ како резултат на социјалните интеракции на личноста.

Кога некоја од човечките потреби е незадоволена или соодветен услов за постоење недостасува или е недоволен, човек паѓа во состојба на напон / физички или психички и чувствува внатрешен стремеж да направи нешто за да ја задоволи оваа потреба. Овој внатрешен стремеж се нарекува мотив.

Се разбира, само нејасната желба да се направи нешто не е доволна. Треба да се сфати што точно претставува состојбата или објектот, кои ќе значат задоволување на конкретната потреба. Овој објект или оваа состојба се во суштина целта на човечкото однесување.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Doyal, L. and Gough, I. (1991). A Theory of Human Need. Palgrave Macmillan, p. 37

<sup>6</sup> Узунов, В. (1998). Управување со човечки ресурси. Варна, стр. 98

Мотивацијата, разгледувана како процес, теоретски може да биде претставена преку неколку последователни стадиуми. Треба да се напомене дека таквото разгледување на процесот има доволно условен карактер. Целта е разјаснување на развојот на процесот, каква е неговата логика и составните делови.



Слика 1. Процес на мотивирано поведение  
Figure 1. Process of motivational behaviour

Прв стадиум - Настанување на потребата. Потребата се манифестира кај човек како недостаток на нешто. Таа се пројавува во конкретно време и почнува да „бара“ од човек да побара можност и да презема постапки за нејзино отстранување. Потребите можат да бидат различни.

Условно ги разликуваме на две групи:

- Физиолошки
- Психолошки

Втор стадиум - пребарување на патишта за отстранување на потребата. Еднаш настанала, потребата создава тензии во човекот кој почнува да бара можности за нејзино отстранување: да ја задоволи, да ја поттисне, да не ја забележува. Се јавува потребата да се преземаат акции.

Трет стадиум - одредување на целите (насоченоста) на активностите. Човек фиксира што и со какви средства треба да направи за да го добие она што е потребно за отстранување на потребата. Во оваа фаза се усогласуваат четири моменти:

- Што треба да добијам за да ја отстранам потребата

- Што треба да направам за да го добијам она што сакам
- Во какви граници може да се добие она што го сакам
- Доколку тоа што можам да го добијам од своите постапки, може да ја отстрани потребата.

Четврти стадиум - спроведување на активностите. На овој стадиум, човек вложува напори да оствари активности кои на крајот треба да му овозможат да добие она што е потребно за отстранување на потребата. На пример, ако процесот на работа има обратно влијание врз мотивацијата, тогаш на овој стадиум може да се направи корекција на целите.

Петтата фаза - отстранување на потребата. Во зависност од степенот на вложениот напор (произлезен од потребата), а исто така од т.н. отстранување на потребата, човек ги прекинува активностите до појава на нова потреба, барајќи можност за остварување нови активности за отстранување на потребата.

Знаењето за логиката на процесот на мотивација не дава значајни предности во управувањето со овој процес. Можеме да посочиме фактори кои го комплицираат и го прават нејасен процесот во неговиот практичен развој.

Како основен фактор се јавува неочигледноста на мотивите. Може да се претпоставува по повод тоа, какви мотиви дејствуваат, но реално нивното претпоставување понекогаш е речиси невозможно. Следен важен фактор е варијабилноста на самиот мотивациски процес. Неговата природа зависи од тоа какви потреби го иницираат. Самите потреби се наоѓаат меѓу себе во комплицирано динамична интеракција, што предизвикува контроверзии, го засилува дејството на одредени потреби – така што ја сочинуваат оваа интеракција, можат да се менуваат во времето, да ја менуваат насоченоста и природата на важечките мотиви. Дури и во најдлабоките знаења за мотивациската структура на човекот, за мотивите на неговите активности може да се дозволи појава на непредвидени промени во однесувањето и непредвидена реакција од негова страна на поттикнувачките влијанија. Уште еден фактор, кој е одлучувачки во мотивацискиот процес на секој конкретен човек како уникатен и непредвидлив се разликите во иновациската структура на поединците, различниот степен на влијание на исти мотиви на различни луѓе,

различни степени на зависност од дејството на едни мотиви во однос на други. Кај некои луѓе, стремежот кон постигнување на резултат може да биде многу силен, кај други - релативно слаб. Во тој случај даден мотив ќе дејствува различно врз нивното однесување. Можно е и друга ситуација: двајца имаат подеднакво силен мотив за постигнување резултати. Но, при првиот овој мотив доминира над сите други и тој би дошол до резултатот со сите начини. Добрата волја во извршувањето на работата значи одговорно извршување на дејноста, во согласност со сите потребни барања и регулаторни норми, во многу случаи се јавува најважниот услов за успешното спроведување. Човек може да поседува добри квалификации и знаења, да биде способен и креативен, но истовремено да се однесува кон своите обврски неодговорно, што би можело да доведе до недостаток на позитивни резултати од неговата активност. Потребно е раководството на организацијата да е свесно за таква перспектива и да се обидува да изгради таков систем, да мотивира, да ги развие кај соработниците посакуваните карактеристики на нивното однесување.

Насоченоста е карактеристика на човечката активност, го открива она кон што човек се стреми, обезбедувајќи одредени дејствија. Човек може да ја врши својата работа, поради тоа што таа му носи задоволство (морално или материјално) или поради фактот дека тој се обидува да им помогне на организацијата да ги постигне своите цели. За управувањето е многу важно да ја знае насоченоста на активностите на луѓето. Во секој мотив можеме да најдеме една цел, еден интерес и една потреба, кои во дадениот момент подлежат и го насочуваат однесувањето на поединецот во одредена насока. Мотивираноста на вработените го претставува резултатот, непосредната причина за однесувањето, ориентацијата кон постигнување на целите на организацијата и во суштина се јавува како главна задача на раководството. Денес за ефективното функционирање на организацијата се бара одговорен и иницијативен персонал, високо организиран кој се стреми кон вработување, лица кои се стремат кон самореализација. Да се обезбедат овие квалитети кај работниците не е возможно со средствата на традиционалните форми на материјалното стимулирање и строга надворешна контрола (плата и казни). Само луѓето кои го сфаќаат значењето на својата работа и се стремат кон

постигнување на целите на организацијата, можат да сметаат на високи резултати.

„Мотивот е нешто што иницира движење; мотивација е она што ги тера луѓето да дејствуваат или да се однесуваат на одреден начин. Да ги мотивираме луѓето, значи да ги насочуваме во одредена насока и да преземеме неопходни чекори за да стигнат до таму. Да бидеш мотивиран, значи или да сакаш да отидеш некаде по сопствена желба или да бидеш охрабрен со сите расположливи средства, да стигнеш намерно и да постигнеш успех на пристигнувањето.“<sup>7</sup> Според авторот мотивацијата има две форми:

Надворешна мотивација - т.е. она што го правиш на или за луѓето, се со цел за да ги мотивира.

Внатрешна мотивација – самовродените фактори кои ги тераат луѓето да се однесуваат на одреден начин или да се движат во одредена насока.

Во пракса, надворешната и внатрешната мотивација се тесно поврзани, бидејќи тоа што се прави за или на луѓето, ќе влијае врз нивната внатрешна мотивација и обратно - степенот до кој луѓето се мотивирани внатрешно и правците по кои ќе тргнуваат, ќе влијаат врз степенот до кој ќе може надворешно да ги мотивира. Или кажано на друг начин - мотивацијата се однесува до она што ги тера луѓето да се движат во насока која надворешниот фактор ја сака, но тоа не секогаш се совпаѓа со она што тие сакаат да го прават. Целта на мотивацијата е да се постигне чувство на заедничка цел и со тоа колку што е можно, да се обезбеди хармонија меѓу желбите и чувствата на организацијата и желбите и чувствата на нејзините членови.

„Мотивацијата сепак е сложен процес. Најголема грешка што може да направите како менаџер е да поверувате дека да ги мотивирате луѓето е лесна работа.“<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Армстронг, М. (1993). Управување на човечки ресурси. Делфин медиуми, Бургас, стр. 76

<sup>8</sup> Армстронг, М. (1993). Управување на човечки ресурси. Делфин медиуми, Бургас, стр. 77



### **1.1. Мотивациски теории**

По сето кажано до тука, може да се сумира дека мотивацијата е процес преку кој ние решаваме „зошто“ треба да дејствуваме и кој начин на дејствување да се избере меѓу многуте можности. Како резултат на долгогодишните обиди да се испитува мотивација, постои голема разновидност на теории. Еден дел од нив се обидуваат да одговорат на прашањето што ги мотивира луѓето, односно, кои се потребите, кои го одредуваат човечкото однесување. Овие теории се нарекуваат содржински. Друга група теории се обидуваат да одговорат на прашањето како точно човек го избира своето однесување и каква е неговата логика кога избира еден или друг начин на дејствување. Тоа се т.н. процесни теории.

### **1.2. Содржински теории**

Ги оправдуваат мотивациските фактори кои ги поттикнуваат луѓето кон одредено однесување. Основни содржински теории за мотивација се:

- Теоријата на Абрахам Маслоу за хиерархијата на потребите;
- Теоријата „X“ и теоријата „Y“ на Даглас Мек Грегор;
- Теоријата на Клејтон Алдерфер - ERG / Постоене - Поврзаност - Раст;
- Двофакторната теорија на Фредерик Херцберг;
- Теоријата на Дејвид Мек Клеленд / вклучување - Власт – Постигнувања;
- Теоријата на Гест / вклучување - Власт - автономија - Постигнувања;
- Теоријата на Армстронг / Постоене - вклучување - Власт – автономија - Постигнувања.

#### **1.2.1. Теоријата на Маслоу за хиерархијата на потребите**

Во групата на основните, класични мотивациски теории припаѓа теоријата за хиерархијата на потребите, развиена од Абрахам Маслоу. Човекот го чувствува влијанието на целиот комплекс од силно изразени потреби, кои можат да бидат обединети во неколку групи, распоредени на принципот на хиерархија. Обично, човек испитува истовремено неколку свои интеракциски потреби, така што од поистакнатите се одредува неговото однесување. Раководителот, кој добро го познава нивото на потребите на своите потчинети, би можел да

предвиди кој тип потреби ќе доминира кај нив во блиска иднина и да користи соодветни мотиватори за зголемување на ефикасноста на нивната активност.

Абрахам Маслоу нуди хиерархија на потребите, со одредени нивоа на мотивите, односно редот е фиксен - за да се движи кон задоволување на потребите од највисоко ниво треба да бидат исполнети најважните потреби од најниско ниво.

Маслоу ги дели човечките потреби на седум нивоа:<sup>9</sup>

- Физиолошки потреби: храна, вода, спиење, воздух, секс. Овие потреби доминираат кога не се исполнети и другите потреби и не можат да служат за мотиватор во овој момент.
- Потребите од безопасност и сигурност: заштита од физички повреди, болест, економски загуби и несигурност за иднината .
- Потреба од припадност / социјални потреби /: поврзани со потребите од колективен живот - за комуникација, за давање и примање љубов, пријателство и разбирање.
- Потребите од почит: приспособени во две групи - потреби од самопочитување / постигнување цели, независност, самодоверба и потреби од почит од страна на другите / признание, внимание, репутација итн
- Потребите од самореализација: за максимална реализација на способностите и развој како личност. Според Маслоу тоа е "... Желба да стануваш се повеќе и повеќе од она што си, да станеш се што некој е способен да стане".
- Потреба од свест и слободна изјава: слобода се словото, правда и др.
- Потреба од знаење и разбирање на светот: можност за добивање на знаење, за размислување и др.

Првите две нивоа на потребите се поврзани со физичкиот опстанок - ако недостигаат, човек загинава.

---

<sup>9</sup> Maslow, A.H. (1968). Toward a Psychology of Being. Van Nostrand Reinhold, Second edition., стр. 37

Третото и четвртото ниво го обезбедуваат менталното здравје на личноста и го обезбедуваат чувството дека човекот е корисен и потребен на светот.

Според Маслов, задоволување на потребите од саморазвитокот можно е само по задоволување на сите други потреби.

Концептот на Маслов не треба да се смета догматски, особено во делот за конкретното градирање на потребите и бројот на нивоата во хиерархијата. Овие објекти се менуваат во зависност со факторите на средината и особеностите на личноста. Постојат примери кога и покрај незадоволеноста на потребите од пониско ниво, луѓето имаат однесување, насочено кон задоволување на потреби од повисоко ниво. На пример, спасување туѓ живот со цената на сопствениот. Едно објаснување за ова е дека одлуките за човечкото однесување се земаат како резултат на мисловната дејност, а не се само прашање на инстинкти. Покрај тоа, преку теоријата на Маслов тешко може да се „предвидува“ однесувањето на човекот, бидејќи не може јасно да се разбере кога потребите од едно ниво се исполнети и може да се премине на друго ниво. За секој поединец хиерархијата има негов карактеристичен, уникатен изглед, особено во делот на психолошките потреби. Треба да се забележи дека за разлика од Маслов, се повеќе научници тврдат дека голем дел од психолошките потреби, а особено оние од четвртото и петтото ниво се резултат од социјалното искуство и обуката на личноста, а не се генетски утврдени.<sup>10</sup>

И покрај кажаното, треба да се напомене дека теоријата на Маслов е голем чекор напред во развојот на менаџментот. Основната вредност на оваа теорија е дека Маслов бара причина за човечката активност и ја наоѓа во потребите. Практичниот заклучок од концептот е дека мотиватор на човечкото однесување се незадоволените потреби, односно во процесот на своето задоволување потребите исцрпуваат мотивациски потенцијал. Токму затоа и напорите на лидерите треба да се насочени кон новите или незадоволени

---

<sup>10</sup> Maslow, A.H. (2013). A Theory of Human Motivation. Martino Fine Books. p. 1-22

потреби на поединецот - потребите од повисоките нивоа, кои биле запоставувани.

Практични заклучоци и препораки:<sup>11</sup>

- Само незадоволените потреби може да влијаат врз однесувањето на луѓето.
- Нивото на реалните незадоволени потреби за различни луѓе можат да бидат различни.
- Користејќи ја хиерархијата на потребите, може да се утврди за кој човек кое од нивото на незадоволени потреби е актуелно.
- За постигнување на подобри работни резултати е потребно да се задоволуваат потребите последователно од долу па нагоре по хиерархиски нивоа. Преминувањето на следното ниво за задоволување на потребите станува само кога поголемиот дел од потребите на долните нивоа се задоволени.

### **1.2.2. Теорија на Алдерфер**

Алдерфер, следејќи идејата на Маслоу, развива т.н. ERG теорија на мотивација, според која потребите на луѓето не се во вертикална хиерархија, а следат во хоризонтален ред и се три групи:<sup>12</sup>

- Потребите од постоење / E /, одговараат на потребите од ниските нивоа од теоријата на Маслоу. Се однесуваат на материјалните интеракции на човекот со околната средина - т.е. основните физиолошки потреби и потребите од безбедност.
- Потребите од поврзување / R / чувствителни на потребата од односи на поединецот со околната - социјална реалност. Се вклучуваат потреби од комуникација, групна припадност и почит од страна на другите.
- Потребите од раст / G /, од личен развој, односно од самореализација, вклучувајќи учество во управувањето. За разлика од Маслоу, кој дозволува мотивирачки влијанија на потребите, преку движење од долу па нагоре по

---

<sup>11</sup> Шопов, Д. (2002). Прирачник за управување со човечки ресурси. Софија, стр. 579

<sup>12</sup> Панајотов, Д., Бодурова, П. (2004). Универзитетско издание ВСУ. Варна, стр. 238

пирамидата, односно при премин од ниски кон високи потреби, Алдерфер утврдува дека таквото влијание може да се примени во различни насоки.

Според него, не само незадоволените, но и задоволените потреби го мотивираат човечкото однесување.

Тој се обидува да воспостави врска меѓу исполнувањето на потребите и нивната надградба и како резултат на тоа прикажува седум зависности (принципи):

- Колку помалку се задоволени потребите од постоење, толку посилно се покажуваат;
- Колку помалку се задоволени социјалните потреби, толку посилно дејство имаат потребите на постоењето;
- Колку целосно се задоволени потребите од постоење, толку активно се појавуваат социјалните потреби;.
- Колку помалку се задоволени социјалните потреби, толку повеќе се засилува нивното дејство;
- Колку помалку се задоволени потребите на личниот раст, (самореализација), толку посилно се утврдуваат социјалните потреби;
- Колку целосно се задоволуваат социјалните потреби, толку силно се ажурираат потребите од личен раст;
- Колку повеќе или помалку се задоволени потребите од самореализација, толку активно се појавуваат.

Односот на предложените принципи зголемува покомплексна и флексибилна зависност на потребите. Алдерфер се обидува да ја провери својата теорија со емпириски истражувања. Таа не се придржува кон идејата за строго следење на хиерархијата од ниво на ниво.

Практични заклучоци и препораки:<sup>13</sup>

- Задоволувањето на потребите за постоење станува главно по линија на физиолошките и другите материјални потреби на човекот. Важно значење

---

<sup>13</sup> Шопов, Д. (2002). Прирачник за управување со човечки ресурси. Софија, стр. 579

тука има работната плата со што се создаваат услови за задоволување на овие потреби.

- Потребите од поврзаност се задоволуваат главно по линија на интерперсонални и група односи меѓу луѓето.
- Потребите од раст се задоволуваат главно преку потребите од развој и саморазвиток / самореализација.
- Пречките со кои се соочуваат луѓето во задоволување на потребите од повисоко ниво водат до ажурирање на потребите од пониско ниво.

### **1.2.3. Теорија на Мек Клиланд**

Со развојот на економските односи и подобрување на управувањето, значајна улога во мотивациските теории се придава на потребите од повисоко ниво. Претставник на таква теорија е Дејвид Мек Клиланд кој ја заштитува тезата дека сите мотиви и потреби на човекот се стекнуваат, формираат во текот на нејзиниот развој. За разлика од другите содржински теории, кои се засноваат на хиерархијата на Маслоу, Дејвид Мек Клиланд, ја потврдува тезата дека на луѓето им се својствени три потреби од високо ниво: власт, успех и сочувствување. Според теоријата, структурата на потребите од повисоко ниво се сведува на три фактори:

- Стремеж кон успех
- Стремеж кон власт
- Стремеж кон признание

Луѓе, кај кои преовладуваат потребите за успех, по правило не се склони кон ризик, способни се да преземат одговорности врз себе. На таквите вработени е потребно организацијата да им обезбеди повеќе самостојност и можност сами да ја доведат работата до крај. Според ова тврдење, успехот се оценува не како пофалба или признание од страна на колегите, туку како лични достигнувања, како резултат на активности.<sup>14</sup> Или со други зборови, потребата од успех не е поврзана само со јавната оценка за постигнатиот резултат. Тоа е

---

<sup>14</sup> Христов, С. (1997). Основи на управувањето. Варна, стр. 301

потреба за доведување на секоја работа до успешен крај, дури и кога има веројатност другите да не го забележат тоа.<sup>15</sup>

Потребата од власт е потреба од влијание врз однесувањето на другите луѓе. Во пирамидата на Маслоу, оваа потреба паѓа некаде помеѓу потребата од почитување, самореализација и успех. Стремежот кон власт не вклучува само амбиција, но и покажува вештина на човекот успешно да работи на различни нивоа во управувањето на организацијата, подготвеност за учество во донесувањето на комплексни решенија и носење лична одговорност за нив или со други зборови потреба од контрола и влијание врз други лица.

Мотивација на основа на сочувствување, признание е својствена за луѓе заинтересирани за развојот на личните односи, другарски односи, вршење помош. Стремежот кон признавање влијае врз способноста на човекот да биде неформален лидер, да го има своето мислење, да умее да ги убедува околните во неговата правда. Овие групи на потреби, според него, се усвојуваат со учењето. На нивна основа се јавува и потребата за тоа да се избегнуваат проблеми, односно пречки или спротивности во реализација на трите споменати потреби. На пример, ситуации, недозволување за постигнување на успех, способни да го лишат човек од власта или признание на групата. Успесите во постигнувањето на целите се стимулации за ефикасно повторување на успешниот начин на дејствување, односно искуството го формира идното однесување.

Во својата теорија Мек Клиланд разгледува сосема ограничен спектар на потреби и би можело да се каже дека побрзо тој го концентрира вниманието на некои особено важни аспекти од мотивација отколку што нуди сеопфатен модел за нејзиното објаснување. Но, оваа теорија има еден важен придонес и тој е во хипотезата дека ако луѓето имаат ниско ниво на потреба од успех, од потреба за доведување на секоја работа до успешен крај, може да бидат обучени да развијат повисоко ниво на оваа потреба. Идејата дека некоја потреба поврзана

---

<sup>15</sup> Узунов, В. (1998). Управување со човечки ресурси. Варна, стр.105

со мотивација може да биде стекната или доразвиена, ја намалува во голема мера определеноста типична за содржинските теории за мотивација.<sup>16</sup>

Практични заклучоци и препораки:<sup>17</sup>

- При изградба на мотивациски систем во организацијата акцентот треба да се стави врз мотивирањето на вработените за повисоки достигнувања;
- Стремежот за власт да се задоволува преку создавање можности за учество на вработените во управувањето или поконкретно да се развива учество во контрола и донесување управувачки одлуки;
- Да се поддржува стремезот кон лична власт преку одржување на напорите на вработените за постигнување на лични цели кои не се во спротивност на целите на организацијата;
- Да се создаваат услови за развој на потребата на вработените за вклучување / сочувствување / кон организацијата;
- Да се зајакнува и развива соработка, взаемна информираност и взаемна помош;
- Да се мотивираат вработените со големи потреби од достигнувања преку обезбедување на работа, бара зголемена одговорност, поголема информираност;
- Работниците и вработените со големи потреби од власт и вклучување / сочувствување / можат да бидат добри лидери. За тоа е важно да се развиваат нивните можности за учество во управувањето на организацијата.

#### **1.2.4. Теорија на Херцберг**

Во својата теорија Фредерик Херцберг создава друг вид систем на човечки потреби од гледна точка на мотивација. Големiot придонес е дека тој ги „открива“ корените на вистинската мотивација за работа, корени поврзани со факторите кои влијаат врз содржината на извршената работа. Според него, работата треба да носи задоволство, сатисфакција. Прифаќањето на концептот

---

<sup>16</sup> McClelland, D.C. (1988). Human Motivation. Cambridge University Press, p. 35

<sup>17</sup> Шопов, Д. (2002). Прирачник за управување со човечки ресурси. Софија, стр. 580



на Маслов за важноста на потребите и испитаните причини кои доведуваат до задоволство и незадоволство од работата Херцберг доаѓа до следниве два заклучока:<sup>18</sup>

Прво: На нас, не сите видови на потреби и задоволување ни служат како основа за мотивација. До овој момент се смета дека ако некоја потреба е незадоволена, човек е незадоволен, но ако е задоволена, тој е задоволен од работата и така секоја потреба може да послужи за мотиватор. Како резултат на истражувањето тој доаѓа до тврдењето дека факторите кои предизвикуваат задоволство и оние кои водат до незадоволство се различни и го опишува ова тврдење на следниов начин:

„Факторите кои предизвикуваат задоволство од работата и обезбедуваат соодветна мотивација се други и значително различни од оние кои предизвикуваат незадоволство од работата ... овие две чувства не се право спротивставени еден на друг. Спротивност на чувството на задоволство е неговото отсуство, а не незадоволство. Спротивно на чувството на незадоволство, од своја страна е неговото отсуство, а не задоволство од работата”.

Второ: Сите фактори водат до задоволување на човечките потреби во зависност од нивната врска со задоволството, можат да се поделат на две групи, наречени хигиенски и мотиватори.

Хигиенските фактори се поврзани со задоволување на потребите од првите две-три нивоа на Маслов. Според Херцберг, тие се поврзани со задоволување на потребите кои произлегуваат од биолошката природа на човекот – „...неговите инстинктивни подвижни сили да може да ги избегнува страдањата кои доаѓаат од околината, плус стекнатите подвижни сили кои се утврдуваат од неговите биолошки потребности. На пример гладот, основен биолошки двигател, му наложува потреба да заработува пари, а потоа парите се претвораат во специфичен двигател”.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Herzberg, F. (1993). The Motivation to Work. Transaction Publishers, Reprint edition, p. 123

<sup>19</sup> Иванов, И. (1999). Основи на менаџментот. Велико Трново, стр. 293

Хигиенските фактори се поврзани со платите, осигурување, работната средина, стилот на управување, однос со колегите. Во принцип луѓето го сметаат нивното присуство за „кое се разбира само од себе“ и ако недостасува се многу незадоволни. Спротивното, сепак, кога овие услови се исполнети и потребите се исполнети, не води до мотивирање на луѓето. Тие остануваат со неутрални ставови, ќе продолжат да работат за организацијата, но не и со најдобрите можности. За да се постигне вистинско задоволство од работата како основа за мотивација, раководителите треба да создадат услови кои водат до задоволување на потребите од високите нивоа на хиерархијата на Маслоу. Овие услови Херцберг ги нарекува мотиватори.

Мотиваторите како фактори се однесуваат до „... друга група потреби поврзани со единствената човечка особина - способноста за достигнувања и преку успехите, способноста да се развива психолошки... Факторите на развојот или мотиваторите, внатрешно својствени на работата се: достигнувањето, признанието на достигнувањето, самата работа, одговорноста и напредокот“<sup>20</sup>

Според Херцберг, луѓето ќе бидат задоволни кога овие услови се исполнети, но нема да бидат незадоволни, кога недостигаат и повторно ќе имаат неутрални ставови. Таквите мотиватори се растењето, одговорноста на работата, можност за сериозни остварувања, за обука и др. Според Херцберг, со други зборови, постои нешто како „точка на рамнодушност“ на која од двете страни и стојат две различни групи фактори.

Оваа теорија има големо влијание врз практиката на управување, затоа што дава објаснување зошто во некои случаи и покрај подобрување на условите за работа и давање на дополнителни награди, луѓето не покажуваат добра работа. Во исто време, сепак, оваа теорија има свои ограничувања, најважното од кои е дека еден фактор може да е од групата на хигиенските за еден човек и во истото време во групата на мотиватори за друг човек. Ова дефинитивно го отежнува предвидувањето на човечкото однесување.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Иванов, И. (1999). Основи на менаџментот. Велико Трново, стр. 293

<sup>21</sup> Узунов, В. (1998). Управување со човечки ресурси. Варна, стр. 104-105

Практични заклучоци и препораки:<sup>22</sup>

- За да го мотивира персоналот, менаџерот треба да го утврдува и да го обезбеди присуството на соодветните фактори.
- Мотивациските фактори треба да се оценуваат по нивната важност за поединечни вработени.
- Да се користат целосно можностите за мотивирање преку збогатување на трудот, што подразбира:
- Да се структурира ефикасно работното место по линија на поделбата и кооперирањето на трудот;
- Да се подобри свеста на вработените за сложеноста и значењето на задачите;
- Да се стимулира самостојноста при донесување одлуки;
- Да се намалува монотонијата во работата.

#### 1.2.5. „XY“ теорија на Даглас Мекгрегор

Во групата на најшироко распространетите (класични) теории на мотивација за работа, во основа на кои лежи специфична слика на човекот, припаѓа концептот на професорот на Мичигенскиот универзитет, Даглас Мекгрегор наречена „XY-теорија“. Даглас Мекгрегор открива два основни принципи на влијание врз однесувањето на луѓето, формулирајќи „Теорија X“ и „Теорија Y“.<sup>23</sup>

„Теорија X“ – ги одразува карактеристиките на авторитарен тип на управување, води кон директно регулирање и силна контрола. Според оваа теорија, луѓето уште од почетокот не сакаат да работат, затоа треба тие да бидат принудени, контролирани, водени, заплашувани со казни да бидат присилени да се трудат за постигнување на целите на организацијата. Човек сака да биде раководен, да избегнува одговорност. На овие постулати за човекот како несовесен, без иницијативен и неодговорен треба, според дадената

---

<sup>22</sup> Шопов, Д. (2002). Прирачник за управување со човечки ресурси. Софија, стр. 588

<sup>23</sup> Панајотов, Д., Бодурова, П. (2004). Основи на управувањето. Универзитетско издание ВСУ. Варна, стр. 57

теорија, да се утврди соодветниот тип на управување. Во активностите на раководителот спрема потчинетите треба да доминираат такви мотиватори, засновани на стравот од казна.

„Теорија Y“ претставува прилог на „Теорија X“ и спротивно на нејзините принципи, ги вклучува следниве постулати: „Теорија Y“ е основана на демократски принципи на делегирање на овластувања, збогатување на содржината на работата, подобрување на односите. Раководителот смета дека работата на човекот е природна состојба и внатрешната контрола не е главното и единствено средство за влијание; вработените можат да спроведат самоконтрола, да се стремат кон одговорности, склони се кон саморазвиток и креативност.

Клучен момент во „Теорија Y“ е дека „луѓето сами ќе се насочуваат и сами ќе се контролираат за постигнување на целите на организацијата до степенот до кој тие се посветени на овие цели“. Главниот практичен заклучок од „Теорија Y“ е: потребно е да се обезбеди на работниците повеќе слобода и манифестација на самостојност, иницијатива, креативност и да се создаваат за тоа поволни услови. Според препораките на Даглас Мекгрегор „XY теоријата“ е потребно да се користи за известување за конкретната состојба на нивото на свест и мотивираност на работниците. Како целина во ставовите на современите специјалисти и менаџери преовладува став кон „Теорија Y“.

### **Развој на теоријата на Мекгрегор**

Една од современите распоредени толкувања на „Теорија Y“ нудат германските специјалисти во областа на управувањето на персоналот. Нивната интерпретација ги вклучува следниве положби:

- Сите организациски активности треба да бидат осмислени. Повеќето луѓе добиваат задоволство од работата, чувствуваат одговорност за својот труд, реализираат свои потреби преку лично сочувствување кон резултатите од активностите, кон работата со луѓе (клиенти, пациенти). Луѓето сакаат нивните активности да бидат корисни.

- Секој соработник сака да ја докаже својата важност, а исто така и важноста на своето работно место, тој сака да зема учество во одлуките на овие прашања, за кои има надлежност, од кои тој се разбира.
- Секој човек се стреми кон успех. Успехот - тоа е постигнување на целите. За постигнување на свесно поставените цели, работникот вложува големи напори.
- Успех без признание води до разочарување. Секој човек кој работи совесно смета на признание и охрабрување и тоа не само материјално, туку и морално.
- Работниците ја оценуваат својата важност во очите на раководството на навременоста и комплетноста на добиените повратни информации. Доколку пристапот до информации е отежнат или таа се добива со задоцнување, кај работниците се јавува чувство на понизност. Работниците имаат незадоволство, ако одлуките за измена на нивната работа (иако и позитивни), се донесуваат без нивно учество.
- Секој работник сака да знае како се оценува неговата работа и добрата волја, како и критериумите за оценување на трудот. Без тоа знаење му е многу тешко навремено да поднесе соодветни корекции во својата работа.
- Надворешната контрола или контролата од страна е непријатна за секој, па затоа особено е важна самоконтролата. Многу зависи од тоа како е организирана контролата.
- Повеќето луѓе се стремат да добијат нови знаења. Зголемените потреби што даваат можност за континуиран развој се сметаат за задоволство, во споредба со депресија.
- Соработниците преживуваат многу тешко, ако се казнети за појава на иницијатива. Причина за иницијативата често е стремеж кон самоизјавување, а не кон награда.
- Ако работникот има слобода во изборот на активности, тогаш тој би работел со полна потчинетост.

Овие постулати потврдени со емпириски обиди е корисно да се земат предвид во практичната работа за мотивирање на персоналот.

Практични заклучоци и препораки:<sup>24</sup>

- Лидерите се одговорни луѓето да бидат мотивирани и да ги развиваат својствено нивните позитивни квалитети.
- Со управувањето со човечките ресурси да се создадат такви услови во кои вработените ќе можат полесно да ги постигнати како своите цели, така и оние на својата група и организација.

#### **1.2.6. Теорија Z на Оучи**

Главна карактеристика на „Теорија Z“ е оправдувањето на колективниот принцип во мотивирањето. Според оваа теорија, мотивацијата на работниците треба да потекнува од вредностите на „производствениот клан“, т.е. фирмата како едно големо семејство. Овие вредности бараат развој на соработниците со помош на соодветна организација и стимулирање - доверливиот однос, солидарност, преданост на колективата и заедничките цели, задоволството од работата и престојот во фирмата, перформанси на трудот.

Главен мотиватор во однесувањето на работниците е изградената корпорација на кланов принцип. Знаците на таков род корпорации се: поживо вработување; цврсти гаранции за зафатеност, сочувствување кон заедничката судбина на организацијата; постепено движење во служба; универзален карактер на квалификациите; широки комуникации; колективни, засновани на усогласување на методи на одлучување и групна одговорност за тоа; широка дискреција; ефикасен механизам на контрола; постојана грижа за социјалните и економските потреби на работниците; редовно присуство на раководството во процесот на производството; доверба, другарска комуникација на раководителот со потчинетите; публицитет; егалитаризам; толеранција кон редови разлики; систематско култивирање на здрава социјална средина; корпоративните вредности и посветеност кон организацијата. Во овој лик „Теорија Z“ одделува главно внимание на колективната мотивација и ослободување на иницијативата на работниците.

---

<sup>24</sup> Шопов, Д. (2002). Прирачник за управување со човечки ресурси. Софија, стр. 579

Од гледна точка на улогата на мотивацијата и начинот на оценување на различните мотивациски фактори, може да се каже дека „Теорија Z“ е резиме варијанта на двете познати теории развиени во современата американска книжевност: теорија на Мекгрегор за „внатрешната мотивација на учесниците во производство“ и на Ренис Ликерт за „учество на работниците во производството“. Првата го става акцентот врз потребата и можноста „наместо камшик да се користи цуцла“ за да се натера работникот да се труди по сопствено убедување за работодавачот. Втората теорија тврди дека таму каде што е спроведен принципот на „колективното учество“ на раководители и работници во решавањето на сите производни прашања се постигнува преданост на персоналот кон организацијата и се зголемува ефикасноста од нејзината работа.

За разлика од овие два концепта, во теоријата „Z“ трудот добива самостојна морална вредност. Јапонскиот работник не крева платен список во култ, туку ја прифаќа работата како негов долг и животна мисија. Позицијата на јапонскиот работник е „Со што можам да помогнам?“, додека позицијата на американскиот работник најчесто е „Ова не е мој проблем!“. <sup>25</sup>

#### **1.2.7.Теорија на Армстронг**

Според Армстронг,<sup>26</sup> мотивирањето на човечките ресурси е тесно поврзано со зачувувањето на корпоративната култура и вредности, како основни за постигнување висок квалитет на работа. Но, за да се постигне „реципроцитет“, во смисла на заеднички интереси во успехот, според него, потребно е секој раководител да го земе предвид она што може да го направи, за да ги охрабри луѓето и групата луѓе да го даваат најдоброто од себе на начин кој ги задоволува како нивните, така и интересите на организацијата.

Да се мотивираат луѓето, значи да ги насочуваме во одредена насока, со неопходни чекори за да можат да стигнат до таму. Да бидеш мотивиран, значи или да сакаш да отидеш некаде по сопствена желба или да бидеш охрабрен со

---

<sup>25</sup> Панајотов, Д., Бодурова, П. (2004). Универзитетско издание ВСУ. Варна, стр. 242

<sup>26</sup> Армстронг, М. (1993). Управување на човечките ресурси. Делфин медиуми, Бургас, стр. 76-83

сите расположливи средства, да тргнеш кон некоја одредена цел и да постигнеш успех при пристигнувањето.

Мотивацијата има две форми: внатрешна и надворешна и во пракса овие две форми се тесно поврзани и меѓусебно си влијаат. Степенот до кој се мотивираат внатрешно и насоките на кои тие тргнуваат, влијаат врз степенот до кој може да се влијае на нивната внатрешна мотивација, т.е. да се мотивираат од надвор.

Мотивацијата според Армстронг е сложен процес и најголемата грешка која секој менаџер може да си ја дозволи е да поверува дека да ги мотивира луѓето е лесна работа. За да ги мотивира ефикасно тој треба:

- да го разбере основниот процес на мотивација, моделот потреба – цел - акција и влијанието на искуството и очекувањата,
- да ги знае факторите кои влијаат врз мотивацијата т.е. сетот од потреби, кои го предизвикуваат движењето кон целите и условите во кои овие потреби се задоволуваат или не,
- да оцени дека мотивацијата не е само прашање на давање повеќе пари,
- да оцени дека мотивација не може да се постигне само со создавање на чувство на задоволство, бидејќи премногу голема доза од него може да доведе до самозадоволство и инерција,
- да ги разбере, имајќи ги предвид овие фактори, комплексните односи меѓу мотивацијата и спроведувањето.

Само по ова секој менаџер би бил подготвен да мотивира со користење на мотивациски техники кои одговараат на потребите на ситуацијата и на луѓето кои учествуваат во процесот на мотивација.

Процесот на мотивација започнува од некој кој свесно или несвесно препознава незадоволена потреба. Потоа, ја одредува целта, која се претпоставува дека ќе ја задоволи оваа потреба, како и одредува синџир од активности со кои треба да се постигне оваа цел и на тој начин да се задоволи потребата.

**Моќта на мотивацијата влијае од искуствата и очекувањата**



Искуството се постигнува со напорите за задоволување на потребите кога луѓето разбираат дека некои активности помагаат за постигнување на нивните цели, додека други се помалку успешни. Некои дејства носат награда, а други завршуваат со неуспех, дури и казна.

Моќта на очекувањата може да биде основана на претходно искуство, но луѓето често се соочуваат со нови ситуации, каде минатото искуство нема големо значење. Во овие услови силата на мотивација може да се намали. Мотивацијата може да се добие само кога постои јасно разбрана и работна врска помеѓу имплементацијата и резултатот и на овој резултат се гледа така, како што треба да ги задоволува потребите. Тоа објаснува зошто една стимулативна шема работи само кога има врска меѓу силата и наградата и оваа вредност вреди за напорот.

Според Армстронг, потребите, без оглед како се наредени, се главните фактори кои влијаат врз мотивацијата. „Процесот на мотивација започнува од идентификација на потребата. Една од главните причини за комплексноста на овој процес е тоа што невозможно е да се направи универзален закон кој предвидува како ќе се однесуваат сите луѓе во дадени околности бидејќи поединците се разликуваат толку многу“.

Во врска со условите кои водат до задоволување на потребите, Армстронг го има предвид придонесот на теоријата на Херцберг. Армстронг посветува внимание и на ефектите од високата мотивација. „Мотивација претпоставува притисок - да се движиш напред, да правиш повеќе, но притисокот може да предизвика стрес; премногу мотивација може да доведе до премногу стрес и да пострада спроведувањето. Границата до која можат да се мотивираат луѓето, зависи од силата на нивните потреби и од нивната способност да се справат со притисокот.“<sup>27</sup>

### **1.3. Процесни теории**

Го објаснуваат процесот на мотивација, така што бараат одговор на прашањето како се поттикнува и како се насочува мотивацискиот процес, како се донесува

---

<sup>27</sup> Армстронг, М. (1993). Управување на човечките ресурси. Делфин медиуми, Бургас, стр. 84

одлука при изборот на однесување. Основните теории за мотивацискиот процес се: Теоријата на очекувањата на Виктор Врум, Лајмон Портоп и Едуард Лоулол; Теоријата за еднаквоста (правдата) на Џоан Адамс; Теоријата за постигнување на целите на Лајмон и Лок; Теорија за поведението ; Теорија за дисонанца и др.

### **1.3.1.Теорија на очекувањата**

За прв пат оваа теорија е претставена од американскиот психолог Едвард Толман во 30-те години на минатиот век. Според Толман, човечкото однесување се управува од очекувањата кои луѓето ги имаат во однос на тоа дека нивното однесување ќе доведе до постигнување на некаква посакувана цел од нив . Подоцна оваа теорија е доразвиена од повеќе научници, од кои голем придонес за тоа има и друг американски психолог - Виктор Врум. Формулираната теорија на очекувањата како логичка шема вклучува четири основни поими: примарни и секундарни резултати; примарна врска / инструменталност /; вредност / валентност / и очекување / субјективна веројатност /.<sup>28</sup>

- Примарни и секундарни резултати. Во зависност од вложените напори во процесот на работа, човек добива одредени резултати како перформанси, квалитет, направено отсуство и слично. Тоа се т.н. примарни резултати од човечкото однесување. Овие резултати се предуслов за појава на друг вид резултати, како награди или казни, како зголемување на платата, гордост, отпуштање и др. Овие резултати се наречени секундарни.
- Причинска врска / инструменталност /. Овој поим ги изразува ставовите на некој човек во однос на врската меѓу примарните и секундарните резултати, односно појавата на даден резултат е или не е причина / алатка / за појава на определен секундарен резултат. Оваа причинска врска може да е позитивна - примарниот резултат се разгледува како алатка за постигнување на секундарниот резултат или негативна - изгледот на секундарниот резултат не се поврзува со примарниот резултат, како што

---

<sup>28</sup> Vroom. V.H.(1994).Work and motivation. Jossey-Bass, p.105

човек може да биде убеден дека изградбата во хиерархијата не зависи од добрата работа.

- Вредност / валентност /. Овој поим е валиден како за примарните, така и за секундарните резултати и ги изразува опциите на поединец во однос на можните резултати од неговото однесување. Валентноста е позитивна кога некој резултат е посакуван и негативна, кога овој резултат е несакан. При нулта валентност постои рамнодушност во однос на постигнување или не на дадениот резултат.

- Очекување / субјективна веројатност /. Со овој поим се означува индивидуалниот став дека конкретното однесување ќе доведе до конкретен резултат или тоа е индивидуалното очекување кон веројатноста на даден резултат да се појави по соодветното однесување. Оваа веројатност може да е од нула / можности / до единица / апсолутна безбедност /.

Моќта на мотивацијата, според оваа теорија, зависи како од очекувањето / субјективна веројатност / дека некое однесување ќе доведе до одреден резултат, така и од вредноста на овој резултат за личноста. Тоа се изразува преку т.н. равенка на очекувањето:

$$F = E \times V,$$

каде што:

**F** - сила на мотивација

**E** - очекување / субјективна веројатност / дека однесувањето ќе доведе до конкретен резултат;

**V** - вредност на резултатот / валентност /.

Овој концепт, применет и во однесувањето на човекот во трудот може да се опише на следниов начин:

Во процесот на работа, човекот има четири вида очекувања во својата глава :

- Што се однесува до врската „вгнездени напори – исполнување на задачата" – го одразува степенот на убеденост дека трошењето на одредени напори има смисла и ќе доведе до исполнување на задачата. Во квантитативен израз може да се движи од нула до единица. Кога вредноста му е нула, тоа подразбира дека луѓето не гледаат директна

врска помеѓу вложените напори и спроведувањето на задачата. Причините за тоа можат да бидат различни - присуство на пречки, недостаток на вера во сопствените можности, поставување на нереални задачи. Без оглед на причините во овој случај мотивацијата е ниска.

- За врската „извршување - примарен резултат“ – ја одразува индивидуалната проценка за можноста, така што извршувањето на задачата може да се изрази во одредено ниво на перформанси, квалитет и др. Силата на ова очекување повторно може да се измери од нула до единица. Се разбира првичните резултати можат да бидат како посакувани, така и несакани.
- Индивидуалното чувство за врската помеѓу примарните и секундарните резултати, односно чувството дека првичните резултати се средство за постигнување или појава на посакувани или несакани секундарни резултати.
- Проценката на секундарните резултати, односно колку се вредни тие за конкретната личност.

Како заклучок на теоријата на мотивација, може да се каже дека мотивацијата ќе биде силна само кога човек е убеден дека:

- напорите ќе доведат до исполнување на задачата / субјективна веројатност е блиска до единица /;
- конкретното исполнување ќе се изрази во посакувани примарни резултати / исто очекување блиска до единица /;
- овие примарни резултати се средство за постигнување на одредени секундарни резултати и тие се високо ценети од него.

Оваа теорија е доста сложена и се базира на претпоставката дека луѓето секогаш се рационални при изборот на своето однесување.

Во своите активности, човек е рационален, но не секогаш и соодветно не може да се каже, дека теоријата на очекување е во состојба веродостојно да го предвидува однесувањето во сите ситуации. Не може исто така да се каже дека човекот прави нешто како математички пресметки во свеста, за да одлучи колку точно напори да вложи во својата работа. Несомнено е дека постои силна врска

помеѓу очекувањата на човекот и неговото однесување. Затоа оваа теорија го има своето место како во теоријата така и во практичната работа на раководителите.<sup>29</sup>

Практични заклучоци и препораки: <sup>30</sup>

Треба да креираме кај вработените увереност дека:

- Добиените работни резултати зависат од напорите што тие ги вложуваат;
- Платите што тие ги добиваат се во согласност со постигнатите работни резултати;
- Платата што тие ја добиваат е значајна за нив.

Нивото на мотивација е толку повисоко, колку што е повисока довербата во секој од овие мотивациски фактори.

### **1.3.2.Теорија на правдата**

Основната идеја на теоријата на правдата на Џоан Адамс е дека луѓето се обидуваат да одржат баланс помеѓу напорите кои ги вложуваат во работата и платите што ги добиваат за неа. Според оваа теорија луѓето свесно ги прават споредбите помеѓу она што го вложуваат во работата т.е. нивните придонеси и она што тие го добиваат - нивните награди, од една страна и односот, придонеси и награди на другите луѓе од друга страна. Едни од најважните елементи на придонесот се вештините, знаењето, искуството, работното време и други такви награди се платите, статусот и др.

Човек ја прифаќа ситуацијата за чесна и ќе продолжи да работи и да ги вложува истите напори кога ќе постави знак за еднаквост помеѓу овие два дела. Обратно, кога меѓу двете страни нема знак за еднаквост се појавува неправда и таа влијае врз однесувањето на човекот, без разлика дали тоа е во негова корист или штета. Неопходно е да се напомене дека за различни луѓе поимот „другите“ може да е различен за различни луѓе. Тие можат да се колеги со

---

<sup>29</sup> Узунов, В.(1998). Управување на човечки ресурси. Варна, стр. 109-110

<sup>30</sup> Шопов, Д. (2002). Прирачник за управување со човечки ресурси. Софија, стр. 582

приближно исти квалификации и искуство, стандардни претставници на професионална група, па дури и пријатели со сосема различни професии.

Според теоријата на правдата, ако човек смета дека има неправда, тој ќе се труди да ја отстрани за да се врати рамнотежата. Начин за тоа е на пример да се промени количината на вложените напори или придонесот во работата. Ако оваа неправда е на штета на човекот, односно тој смета дека добива помалку награди во споредба со другите при еднаков придонес, според теоријата, тој ќе го намали количеството или квалитетот на работа или и двете заедно. Обратно, ако неправдата е во корист на човекот, тој чувствува „вина“ и ќе се стреми да ги зголеми содржаните напори за да се врати рамнотежата. Постои и друг начин за постигнување на правда - преку процена на сопственото првично решение. Ова може да се постигне со намалување на процената за сопствениот придонес или зголемување на оценување на примените награди. Ова може да се направи и со награди и придонесот на другите луѓе. Според теоријата, кога човек не може да ја врати рамнотежата, без оглед на кој начин, тој може да ја напушти организацијата.<sup>31</sup>

Практични заклучоци и препораки:<sup>32</sup>

- Оваа теорија се заснова на сфаќањето дека луѓето се заинтересирани не само од задоволување на своите потреби, туку и од еднаквоста и правдата во односот меѓу нивниот работен придонес и соодветната работна плата како и трудовиот придонес и платите на другите. При изградба на мотивацискиот модел, раководителот треба да ја следи и поддржува оваа еднаквост на нивото на претставата што ја имаат вработените за него во дадените услови.

#### **1.4. Мотивациски модели**

До тука разгледаните концепти за мотивација се основа за развој на различни мотивациски модели при изградба на систем за мотивирање во

---

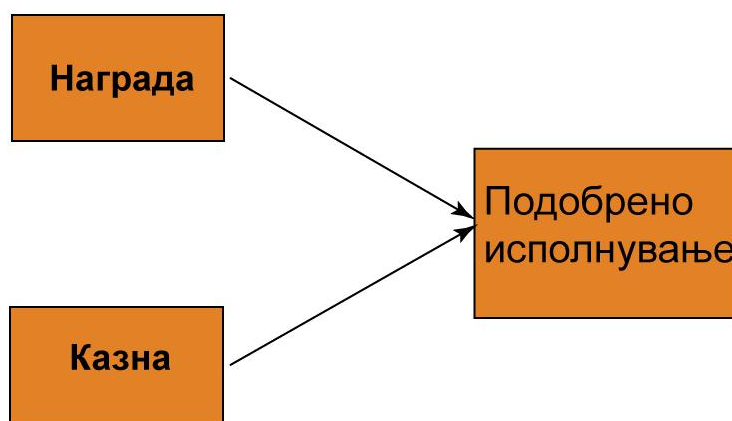
<sup>31</sup> Huseman, R.C., Hatfield, J.D. and Miles, E.W. (1998). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *Academy of Management Review*. Vol.12. No.2, pp.222 -234

<sup>32</sup> Шопов, Д. (2002). Прирачник за управување со човечки ресурси. Софија, стр. 582

организацијата. Потребно е, сепак, во развојот на различни модели, овие концепти да не се противат, туку да се усвојат сеопфатно, бидејќи во која мера ќе се земат предвид различни ставови за спроведување на мотивација, зависи конкретно од природата на самата организација. Секој менаџер има избор кој модел да го примени. Некои од моделите ги поедноставуваат работите, други можеби ги усложнуваат, но нема ниту еден модел кој се применува за секој, во сите околности, иако комплексните може да покриваат поголема верига од случајности. Ќе разгледаме четири модели за мотивација.

#### 1.4.1. Рационален човечки модел

Според овој модел, луѓето се мотивираат од комбинација на финансиски награди и казни. Ова може да се претстави на следниов начин:



Слика.2 Рационален човечки модел  
Figure 2. Rational human model

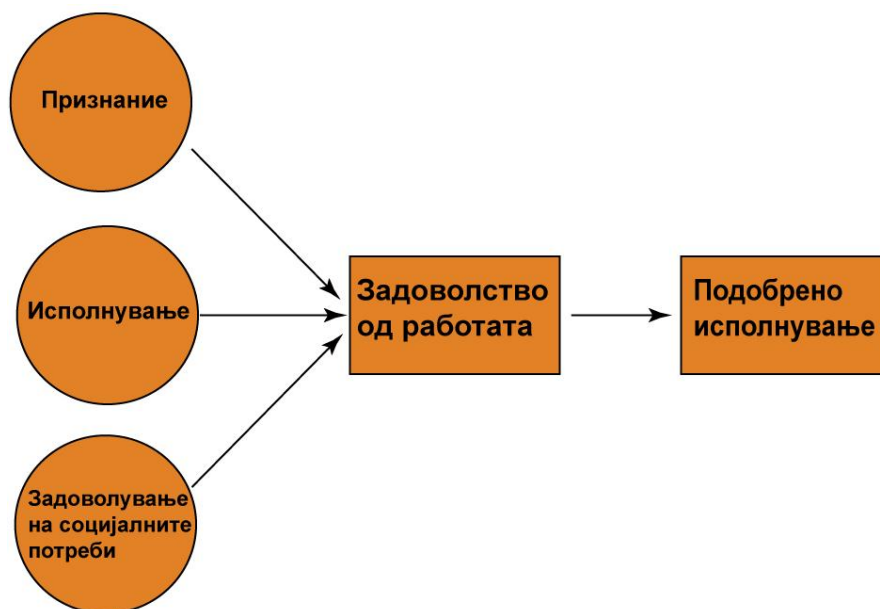
Тоа е таканаречениот приод за мито и закана. Херцберг ја опишува техниката на водење / мотивирање / врз основа на санкциите како „удар во задник“. За некои луѓе и во одредени околности овој пристап може и да е добар, но ефектот може да е само краток. Ексклузивната употреба на овој модел во сите ситуации може да доведе до долгорочни штети, бидејќи е неспособен да го земе предвид постоењето и на други човечки потреби.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Армстронг, М. (1993). Управување со човечки ресурси. Делфин медиуми, Бургас, стр. 85

#### 1.4.2. Модел на човечките односи

Овој модел е развиен од школата предводена од Елтон Мајо. Преку серија експерименти и истражувања тие доаѓаат до заклучок дека формалните мотивациски шеми често не вршат работа. Причина за тоа би можело да е можноста тие да се манипулираат, па дури и саботираат од вработените кои работат индивидуално или заедно, или фактот дека тие се обраќаат само на фундаменталните човечки потреби. Стигнуваат до заклучок дека продуктивноста е поврзана директно со задоволството од работата, што произлегува повеќе од внатрешни фактори, како признание, чувството за добро извршена работа и задоволството од социјалните потреби, отколку од надворешни фактори, како плата и услови за работа. Овој модел може да се претстави на следниов начин:



Слика 3: Мотивациски модел на човечките односи

Figure 3: Motivational model of interpersonal human relations

Во овој модел рационалното размислување на економскиот човек е заменето од општествениот човек, кој треба да се мотивира преку задоволување на неговите социјални потреби. Пристапот тука занемарува силно влијание на директен поттик од надворешни фактори, како што е плаќањето. Тој претпоставува дека задоволството од работата води до подобрена имплементација, но тоа не секогаш може да се добие. Моделот на човечките односи ја дава потребната модификација на суров пристап „удар во задник“, но



да си мил со луѓето не е доволно. Наивно е да се претпоставува дека задоволните луѓе се попродуктивни.<sup>34</sup>

### **1.4.3. Модел на самоактуализирање**

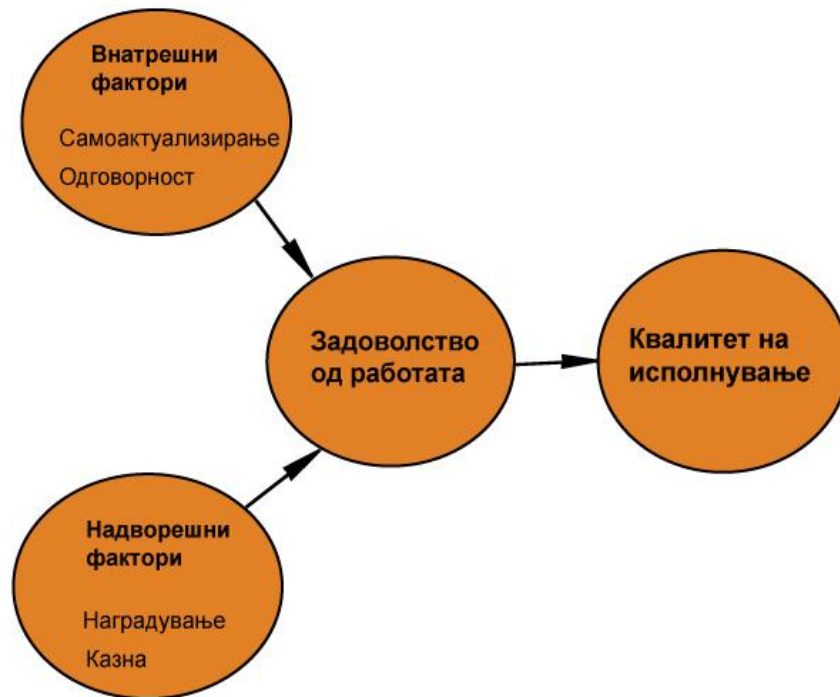
Моделот на самоактуализирање или на човечкиот саморазвиток се поврзува главно со името на Маслов, како и на Херцберг, врз основа на нивните анализи на потребите и убедувањето дека најважните од овие потреби поврзани со долгорочната мотивација се оние кои се однесуваат на самоизјавата или самоусовршувањето. Со други зборови исполнувањето главно на материјалните потреби води до краткорочно мотивирање. Трајните мотиви се однесуваат на развојот на личноста поврзани со внатрешните потреби за луѓето, кои не се предмет на надворешен контролен систем.

Силно влијание врз развојот на овој модел имаат и други научници, како Мекгрегор, кој забележува дека „... луѓето ќе извршуваат самонасочување и самоконтрола при постигнувањето на целите на организацијата до степен до кој тие се чувствителни на овие цели..." и Крис Аргирис, кој смета дека секој човек поседува потенцијал за заедничка реализација со организацијата во присуство на взаемен интерес.

Моделот за самоактуализирање може да се претстави графички на следниов начин:

---

<sup>34</sup> Армстронг, М. (1993). Управување со човечки ресурси. Делфин медиуми, Бургас, стр. 85



Слика. 4: Мотивациски модел за самоактуализирање  
Figure 4: Selfactualization motivational model

Овој мотивациски модел ја потценува улогата на парите како мотиватор, но би можело да се спори, дали тие треба да бидат главен мотиватор, бидејќи тие се средство за задоволување на толку многу потреби, вклучувајќи признание, постигнувања, статус и самоизјава. Кај овој модел не се посветува внимание и на комплексната врска помеѓу задоволството од работата, и квалитетот на имплементација, и влијанието на очекувањата.<sup>35</sup>

#### 1.4.4. Комплексен модел

Никој од трите опишани модели не е погрешен. Нивната единствена грешка е дека премногу ги поедноставуваат работите, бидејќи се фокусираат на една или друга страна на исклучително сложениот процес на мотивација. Мотивацијата е комплексна работа: прво, затоа што луѓето се комплицирани, со многубројни потреби и очекувања; второ, бидејќи ситуациите во кои луѓето

---

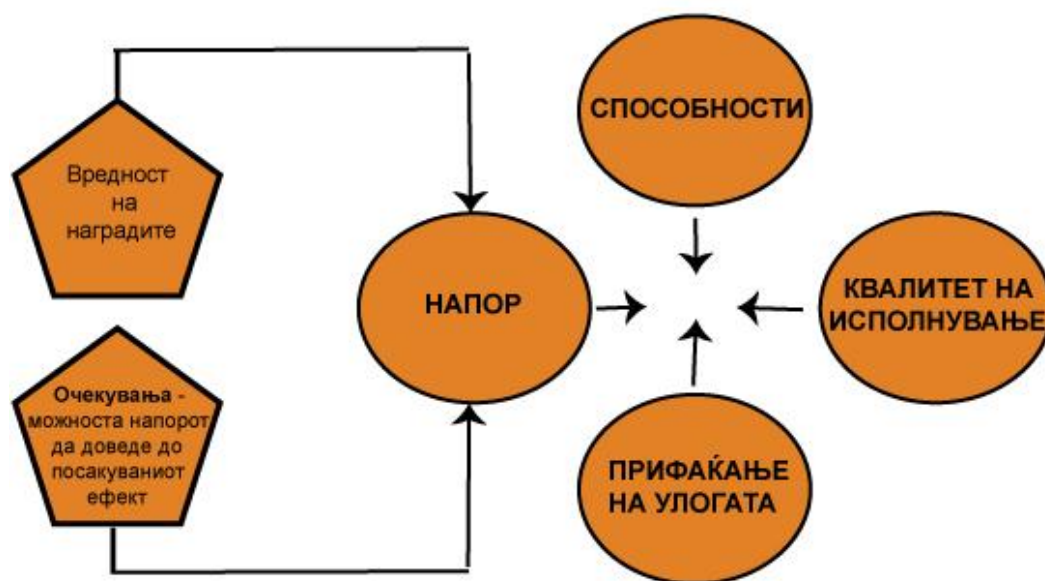
<sup>35</sup> Армстронг, М. (1993). Управување со човечки ресурси. Делфин медиуми, Бургас, стр. 86-87

работат се разликуваат и имаат различно влијание на плановите за мотивација; трето, затоа што луѓето и ситуациите постојано се менуваат.

Комплексноста на процесот на мотивација претставува перцепција на интегриран пристап кој треба да ги земе предвид: прво, како внатрешните, така и надворешните фактори за мотивација; второ, феноменот на човекот - тој во одредена мера е економски човек, бидејќи учествува во економските односи, но тој пред сè е социјален човек, бидејќи е „човек“ и достигнува до осознавање на својата виша потреба - саморазвитокот.<sup>36</sup>

Трите модела ја прават претпоставката дека задоволството ја зголемува мотивацијата, што не е доволно, бидејќи не се посветува доволно внимание на очекувањата, нивото на способности, како се сметаат наградите и што може да се нарече прифаќање на улогата, односно чувството што сака да направи човек или што мисли дека му се сака да направи.

Двајца американски истражувачи Лоулер и Портер развиваат комплексен мотивациски модел преку кој се обидуваат да ги опишат овие комплексни односи. Овој модел може да се претстави



Слика 5: Комплексен мотивациски модел  
Figure 5: Complex motivational model

<sup>36</sup> Спасов, К. (1999), Управување на човечките ресурси. Софија, стр. 172

Овој модел одредува два главни фактори кои ја одредуваат силата што човек ја вложува во работата:

- Вредноста на наградата за човекот важи доколку таа ги задоволува неговите потреби;
- Очекувањето е напор што го вложува и ќе стане награда, која тој ја сака;
- Но, напорот не е доволен. За да го произведе потребниот резултат, напорот треба да е ефикасен. Затоа две дополнителни променливи освен напорот влијаат на мотивацијата;
- Способности - индивидуалните квалитети како интелигенција, вештина, знаење;
- Усвојувањето на улогата - чувствата на човек за неговата работа, дали она што сака да го прави е истото, што е важно за организацијата.<sup>37</sup>

### **1.5. Ефикасност на управувањето**

Поимот „ефикасност“ секогаш претставува споредба меѓу корисен резултат добиен на излезот на еден систем и трошоци вложени за да се постигне овој резултат. Огромна е разновидноста на индикатори за пресметување на ефикасноста, бидејќи е огромна и разновидноста на системите, каде што се пресметува таков показател. Во техничките системи класичен пример за ефикасност е „коефициентот за корисна акција“. Во економските системи пример за таков показател е продуктивноста на трудот. Еден од силно дискутабилните моменти, сепак, е прашањето за ефикасноста на управувањето, затоа што во управувањето како дозволеният резултат, така и трошоците за неговото постигнување се нејасни и тешко определени. Од една страна, резултатите од управувањето се конечните резултати од активностите на управувачкиот систем. Но, овие резултати не секогаш се должат само и единствено на квалитетот на управувањето. Случајните фактори, како и многу фактори на надворешната средина значително можат да ги менуваат

---

<sup>37</sup> Армстронг, М. (1993). Управување со човечки ресурси. Делфин медиуми, Бургас, стр. 87-88

резултатите на една организација. Од друга страна, самиот поим за резултат не е сосема јасен, особено во системите со социјален карактер. Ако во една деловна система резултатите можат сепак да бидат квантитативно измерени, во една општествена организација, резултатите обично не се квантитативно мерливи, ако е и возможно да се зборува за број на услужени граѓани, извршени процедури и др. На трето место и прашањето за трошоците не е многу јасно, затоа што во еден општествен систем трошоците се не само во вредна мерка, но и во време, психолошка енергија, социјални комуникации и др.

Сите овие тешкотии, според мене, бараат да се прифати одреден работен концепт за ефикасност на управувањето и врз основа на него да се бара одговор, како мотивацијата на персоналот може да влијае врз ефикасноста на управувањето.

## **Поглавје 2.**

### **Емпириско истражување**

#### **2.1. Карактеристики на Клиничката болница - Штип**

Клиничката болница – Штип е општинска и средствата за вршење на здравствената дејност се обезбедуваат од Буџетот на Република Македонија, Фондот за здравствено осигурување на Македонија, учество со лични средства на осигурените лица согласно со прописите од областа на задолжителното здравствено осигурување и здравствените услуги кои пациентите ги плаќаат со лични средства под услови утврдени со закон. Клиничката болница - Штип врши болничка здравствена дејност која опфаќа дијагностика, лекување, здравствена и акушерска нега, медицинска рехабилитација и палијативна нега, која поради здравствената состојба на пациентот или видот на интервенцијата не е можно да се врши амбулантска здравствена дејност на секундарно ниво или со третман во центарот, домот за нега, односно домот на пациентот.

Организацијата и целокупната активност се врши во согласност со Правилникот кој ги уредува специфичните прашања на Клиничката болница во Штип, а во неа исто така се спроведува и образовна дејност и стручно усовршување на здравствените работници од областа на медицината, стоматологијата и фармацијата и здравствените работници. Структурата и организацијата и е потчинета на мисијата да помага на луѓето (пациентите), како што се:

- Клиничката болница врши болничка, здравствена дејност од областа на интерната медицина, општата хирургија, гинекологијата и акушерството и детските болести;
- Болницата обезбедува и дејност на интензивна нега и терапија, анестезиолошка дејност, дејност на итна медицинска помош, дејност на лабораториска медицина, радиодијагностичка дејност, дејност на нега и терапевтска дејност во рамките на вршењето на болничката здравствена дејност, палијативна нега , како и обезбедување со лекови на болнички третираните пациенти;

- Клиничката болница спроведува здравствена дејност од областите на урологија, неврохирургија, ортопедија и трауматологија, очни болести, болести на уво, нос и грло, неонатологија, психијатрија, неврологија и онкологија;
- Во Клиничката болница се спроведува и образовна дејност и стручно усовршување на работниците од областа на медицината, стоматологијата и фармацијата.

Функциите, вкупната структурата и бројот на Клиничката болница - Штип се регулирани со Правилник и внатрешни организациони единици кои претставуваат организациско–техничка целина во процесот на работа. Управувањето и раководењето на Клиничката болница се извршува од двајца директори и тоа организациски директор и медицински директор кои се одговорни за работењето на јавната здравствена установа и за обврските што се преземаат во правниот промет во согласност надлежностите утврдени со закон, подзаконските прописи и менаџерскиот договор. Медицинскиот директор треба да има завршено високо образование од областа на медицинските или стоматолошките науки или високо образование – дипломиран логопед или високо образование – специјалист по медицинска биохемија или завршени академски студии со најмалку 240 ЕКТС, односно најмалку VI Б ниво согласно со Националната рамка на високообразовните квалификации, најмалку пет години работно искуство во здравствената установа и положен испит за директор согласно Законот. Организацискиот директор треба да има завршено високо образование од областа на економските или правните науки или јавно здравствениот менаџмент, најмалку три години работно искуство од економијата, финансиите, правото или менаџментот или од системот и организацијата на здравствената заштита и здравственото осигурување или завршени академски студии со најмалку 240 ЕКТС, односно најмалку VI Б ниво согласно со Националната рамка на високообразовните квалификации и положен испит согласно Законот.

Вкупниот број на вработените во Клиничката болница - Штип е 456, така што тие 456 примероци се распоредени на следниов начин:

Табела 1. Распоред на вработени по сектори во Клиничка болница – Штип  
Table 1. Roster of employees by sectors in public Clinic hospital - Stip

<b>Одделение</b>	Доктор специјалист	Доктор на специјализација	ВСС	ССС	Оста- нати	Вкупно	Процент (%)
Болничка аптека	1	/	2	3	/	6	1.32
Радиолошко - дијагностичка дејност	4	/	9	3	1	17	3.73
Лабораториска дејност	1	/	12	/	/	13	2.85
Анестезиологија со реаниматологија	5	1	13	2	/	21	4.61
Хирургија	9	2	2	21	11	45	9.87
Урологија	3	1	1	7	2	14	9.87
Ортопедски болести	4	1	3	17	10	35	3.07
Гинекологија и акушерство	2	4	3	19	6	34	7.68
Очни болести	3	2	2	4	/	11	7.46
ОРЛ	2	2	2	5	1	12	2.41
Внатрешни болести	6	2	4	37	17	66	2.63
Психијатриски болести	2	1	3	8	4	18	14.47
Невролошки болести	4	1	1	10	4	20	3.95
Детски болести	4	2	1	9	2	18	4.39
Инфективни болести	3	1	1	9	4	18	3.95
Дерматовенерол огија	2	/	1	4	1	8	3.95
Физикална медицина	2	/	6	15	5	28	1.75



Патолошка анатомија	1	/	/	2	/	3	6.14
Општо правно работење	1	/	6	5	9	21	0.66
Економско финансово работење	/	/	10	12	/	22	4.61
Техничко Работење	/	/	2	15	8	25	4.82

Неопходно е да се напомене дека односите на вработените во Клиничката болница - Штип се уредени со работен однос во согласност со Кодексот за труд и Колективен работен договор.

## 2.2. Општествена и научна оправданост на истражувањето

Истражувањата во промените на однесувањето во 70-те и 80-те години од минатиот век, се фокусираа на аплицирањето на мотивациските теоретски модели и развојот на вештини за промена на однесувањето. Промените во здравствениот сектор се одвиваат со голема брзина, а со нив и потребата од се повеќе тренинзи и обуки.<sup>38</sup> Некои од тие промени се спојувањата, реорганизациите, намалување на трошоците, промената на работната сила и технолошките промени.

Во контекст на здравствената заштита, можеме да размислуваме за два потенцијални извори на просоцијално однесување, мотивација ориентирана кон пациентите и кон соработниците. Ако здравствените работници примарно се грижат за добросостојбата на своите пациенти или ако се грижат да бидат забележани од своите пациенти, тие ќе се потрудат да го направат најдоброто за нивните пациенти или да им ја пружат соодветната здравствена грижа.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Emmons, K.M. & Rollnick, S. (2001). Motivational Interviewing in Health Care Settings, Opportunities and Limitations, American Journal of Preventive Medicine, Elsevier Science Inc. p. 1

<sup>39</sup> Brock, J.M., Lange, A. & Leonard, K. A. (2012). Generosity norms and intrinsic motivation in health care provision: evidence from laboratory and the field. European bank for Reconstruction and Development, August, p. 5

Од друга страна, просоцијалното однесување мотивирано од ориентацијата кон соработниците е вид на професионализам во кое што здравствените работници се здобиваат со чувство на корисност преку следење и забележување од нивната група на соработници во однос на тоа дека ги следат поставените норми. Од перспектива на уредување на политиките, добри вести се дека дури и невеликодушните клинички лица реагираат на некои видови интризнични поттикнувачи. Во овој случај, ние ја забележуваме моќта на влијанието на соработниците. Просечен клиничар во примерокот го зголемил својот квалитет на здравствена грижа кога е набљудуван од соработник и кога е охрабрен и проучуван подолг период.<sup>40</sup>

Најзначајните модерни истражувања препознаваат три главни компоненти на внатрешната мотивација или три главни фактори кои што некого го мотивираат да преземе иницијатива и да ја одржува енергијата на работа. Тие се: 1. Нашата перцепирана важност за работата (наречена валенција), 2. Нашите перцепирани можности за успех (наречено самоефикасност), 3. Нашето очекување за лична награда (наречено веројатност).<sup>41</sup> Во сите случаи, работните задачи вклучуваат некој труд од страна на работниците. Работниците очекуваат нешто за возврат. Мотивацијата многу е веројатно да се намали кога работниците мислат дека нивниот напорен труд од сите ќе остане незабележан или кога ќе видат дека работниците со ниска продуктивност ќе добијат исти награди како оние работници што се трудат повеќе.<sup>42</sup>

Според Ричард Кларк и неговата презентација на годишната конференција во 2000 година на Интернационалното здружение за подобрување на перформансите, истакнува дека можеме да имаме некаков ефект на перцепираната важност на работниците за задачата и нивната самоефикасност,

---

<sup>40</sup> Brock, J.M., Lange, A. & Leonard, K. A. (2012). Generosity norms and intrinsic motivation in health care provision: evidence from laboratory and the field. European bank for Reconstruction and Development, August, p. 13

<sup>41</sup> Luoma, M. (2006). Increasing the Motivation of Health Care Workers. IntraHealth International, The Capacity Project, September, p.1

<sup>42</sup> Luoma, M. (2006). Increasing the Motivation of Health Care Workers. IntraHealth International, The Capacity Project, September, p.2

главно преку едукација и вербално убедување. За да бидат најефективни системите за наградување, податоците покажуваат дека треба да бидат:

- Отворени и транспарентни: секој работник треба да го знае потребниот учинок за каков било вид награда,

- Чесност и конзистентност: правилата треба да се однесуваат на сите работници без фаворизирање,

- Квота за достигнување на добро разбрана работна цел.<sup>43</sup>

Системите за наградување имаат покажано дека го подобруваат или одржуваат учинокот. Видовите на награди преку системот за наградување може да бидат материјални, допирливи или нематеријални, невидливи. Примери за материјални награди се пари, награди, зголемени бенефиции како слободно време и дополнителен тренинг. Нематеријални награди вклучуваат формален систем за препознавање и пофалби од клиентите, соработниците и надредените.<sup>44</sup>

Во здравствената заштита, особено во земјите во развој, да се дознае што да се мери и како да се измери може да биде најтешкиот дел од креирање на поттикнувачи. Се употребуваат мерки за општа продуктивност, како и мерки за посспецифичен учинок. Примери за мерки на општа продуктивност вклучуваат работни часови, број на пациенти на ден, третирани случаи и извршени имунизации / вакцинации. Иако мотивацијата е внатрешна состојба, можно е да и се влијае со надворешни промени на работната средина. Од достапните методи за зголемување на мотивацијата, системите за наградување се најрелијабилни. Постојат методи со ниски трошоци за обезбедување на поттикнувачи, како што се системи за препознавање, реалокација на постојниот буџет и објавување на податоците за перформансите и учинокот.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Luoma, M. (2006). Increasing the Motivation of Health Care Workers. IntraHealth International, The Capacity Project, September, p.3

<sup>44</sup> Luoma, M. (2006). Increasing the Motivation of Health Care Workers. IntraHealth International, The Capacity Project, September, p.3

<sup>45</sup> Luoma, M. (2006). Increasing the Motivation of Health Care Workers. IntraHealth International, The Capacity Project, September, p.3

Неколку трендови покажуваат дека е потребен поголем фокус на компензацијата, наградувањето на вработените. Тие трендови вклучуваат:

- Континуиран недостаток од квалификувани професионалци, технички и административни работници;
- Растечка потреба за работници кои што располагаат со разновидни вештини и се адаптивни на промени;
- Опаѓачко ниво на долготрајни обврзувања на вработените (пр. работниците се многу поподготвени за исполнување на нивните кариерни и животни преференци;
- Зголемена потреба од баланс меѓу работата и другите аспекти на животот.

Како и секоја иницијатива за компензација, програмите со мали трошоци и програмите без трошоци не треба да бидат залепени заедно. Постојат 4 принципи кои што е потребно да се земат предвид:

1. Идентификување на улогата која што треба да ја имаат програмите за наградување во подржување на целосната стратегија на компанијата и другите програми за наградување; 2. Идентификување на што е можно повеќе алтернативи на програмата кои што би се разгледувале. Не се задржувајте на само една или две кои што лично сметате дека се привлечни; 3. Соберете информации од различни сектори на работниците за да одберете нови програми; 4. Употребете систематски процес за да го финализирате дизајнот и начинот на функционирање. Компаниите не се врзани со традиција кога станува збор за компензирање и мотивирање на вработените. Искористете ја предноста од акумулираното искуство од другите и внатрешната креативност за да се изгради нов пристап на менаџментот за наградување кој што вработените ќе го ценат и кој што ќе го подигне учинокот до нови граници.<sup>46</sup>

Работната сила во здравствениот сектор има специфични белези кои што не можат да се игнорираат и мотивацијата може да ја има клучната улога во

---

<sup>46</sup> Westman, D. (2009). Innovative Employee Compensation Methods To Motivate Employees. CCRCO, June, p.1

многуге од задолжителните предизвици со кои што денес се соочува здравствената заштита. Во оваа област, задача на мотивацијата е отежната од а) природата на економските врски меѓу оние што го користат системот и внатре во самиот систем (доктори, пациенти и болниците) и б) разноликоста на работната сила која што е потребно да се менаџира. Здравствените организации се соочени со надворешни притисоци кои што не можат ефективно да се следат без соодветни приспособувања на работниот кадар и со тоа развојот на кадарот се чини дека претставува клучен дел од процесот за развој на здравствената политика.<sup>47</sup>

При истражувањето е употребен валиден прашалник базиран на Масловата теорија на потреби и Херцберговата теорија на два фактори. Мотивациски фактори кои што беа истражувани се атрибутите на работата, хонорарите, соработниците и постигнувањата. Вкупно 286 вработени одговориле на прашалникот, односно 67 доктори (вклучувајќи 8 стоматолози) и 219 сестри. Анкетата открила дека достигнувањата се рангирани на прво место помеѓу четирите главни мотиватори, следени од хонорарите, соработниците и атрибутите на работата. Достигнувањата, кои што се интризичен фактор, биле главен мотиватор и кај двете субгрупи, кај докторите и кај сестрите. Според тоа, делегирањето на авторитет, препознавањето на личните напори, можностите за напредување и збогатувањето на работата мора да бидат дел од стратегијата на менаџментот за човечки ресурси на болницата.<sup>48</sup> Резултатите од ова истражување може да бидат потенцијално корисни во креирањето на политиките на менаџментот со човечки ресурси во оваа специфична рамка. Интризичните мотиватори (значајноста на работата, силните интерперсонални врски, почитта, итн) е докажано дека имаат позитивен ефект врз квалитетот на услугите, имплицирајќи дека администрацијата на болницата може да вложи напори за да

---

<sup>47</sup> Lambrou, P. Kontodimopoulos, N. & Niakas, D. (2010). Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. Human Resources for Health, November, p. 2

<sup>48</sup> Lambrou, P. Kontodimopoulos, N. & Niakas, D. (2010). Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. Human Resources for Health, November, p.6-7

ги мотивира докторите и сестрите.<sup>49</sup> Здравствената заштита е високо трудоинтензивна дејност и квалитетот на услугите, ефикасноста и еднаквоста директно се поврзани со волјата да се придржуваат до задачите на оние што ја обезбедуваат услугата. Ниската мотивација води до недоволна размена на знаење, недоволна употреба на достапните ресурси и слаб учинок на здравствениот систем. Ова истражување покажува дека на мотивацијата и влијаат финансиски и нефинансиски поттикнувачи. Главни мотивирачки фактори за здравствените работници во овој примерок од јавната болница се менаџерите и колегите, стабилната работа / приходот и обуката. Главните обесхрабрувачки фактори се поврзани со ниските плати и тешките работни услови. Активностите поврзани со пофалби како што е менаџментот по учинок моментално не се оптимално имплементирани, затоа што здравствените работници ја доживуваат супервизијата како контрола, селекцијата за обука како нејасна и нееднаква и мерењето на учинокот како некорисен. Разни видови на идентификувани нематеријални поттикнувачи треба да бидат земени предвид при креирање на стратегиите на менаџментот на човечките ресурси.<sup>50</sup>

Праксата покажала дека комбинацијата од познатите стратегии е најдобра во процесот на работната мотивација каде што доминантната улога и припаѓа на стратегијата која што најмногу одговара на постоечката организациска ситуација. Првата (основна) мотивациска стратегија е комуникацијата. Добра комуникација меѓу менаџерите и неговите/нејзините подредени структури обезбедуваат задоволување на основните човечки потреби. Менаџерите мора да бидат имплементатори на добра комуникација. Втората стратегија на работна мотивација е менаџерскиот став спрема вработените. Оваа стратегија е базирана на теоријата X и Y на Мек Грегор, пример: според претпоставките на негативната (X теорија) и позитивната (Y теорија) во односот на менаџерите кон вработените во организацијата. Третата категорија на мотивација на

---

<sup>49</sup> Lambrou, P. Kontodimopoulos, N. & Niakas, D. (2010). Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. Human Resources for Health, November, p.7

<sup>50</sup> Lambrou, P. Kontodimopoulos, N. & Niakas, D. (2010). Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. Human Resources for Health, November, p.9

вработените е разбирање на работата и нејзино збогатување. Оваа стратегија може да биде аплицирана на медицинскиот персонал од средно ниво (сестри – медицински техничари) и е насочена кон намалување на вообичаената рутина на работно место и стекнување на висока ефикасност на работа кои што се за време на работните перформанси. Еден од најстарите начини за елиминирање на вообичаените рутини на работното место за разбирање на работата е работната смена. Четвртата стратегија за работна мотивација се темели на таканаречениот концепт на модификација на однесувањето. Овој концепт е базиран врз стимулирање на одредено однесување во зависност од последиците што тоа однесување ги произведува. Тоа е затоа што индивидуата се стреми да го повтори она однесување за кое што добива награда, а да го елиминира она за кое што е казнета. Ако менаџерите сакаат да го модификуваат однесувањето на нивните подредени, мора однапред да знаат кои последици модификацијата ќе ги произведе. Таканареченото позитивно стимулирање на однесувањето е посакувана последица од промената во однесувањето.<sup>51</sup>

## **2.3. Методологија на истражувањето**

### **2.3.1. Предмет и цел на истражувањето**

Целта на ова истражување е да се испита ефикасноста на управувањето со мотивацијата како средство за унапредувањето на кадрите и нивно управување. Градење и зајакнување на принципите за добро управување како основен услов за ефикасно и ефективно користење на можностите на човечки ресурси при исполнување на мисијата на Клиничката болница - Штип. Истражувањето предлага да се опфатат и некои задолжителни, но и некои други феномени, како што се: процесите придружни на феноменот мотивација, фактори кои имаат мотивирачко влијание врз работното место на вработените, како и да се истражуваат конкретните методи за мотивирање (поттик влијанија). Како појаснување за веќепостоечките и идни теоретско-емпириско истражувања

---

<sup>51</sup> Miljkovic, S. (2007). Motivation of employees and behaviour modification in Health care organizations. Acta Medica Medianae, 46(2):53-62, p. 54

треба да се напомене дека мотивацијата тука ја гледаме главно како резултат. Целта е формулирана на тој начин, доколку периодот за изготвување на проектот и истражувањето е ограничен во времето. Образложението треба да биде истражување како процес во развој што бара повеќе ресурси.

Така формулирањето на целта се постигнува преку решавање на следниве конкретни поставени задачи:

- Теоретски да се разјасни суштината на феноменот мотивација и да се спореди со слични феномени и концепти.
- Теоретски да се истражуваат факторите и методите кои што имаат поттикнувачка вредност за вработените.
- Да се испита емпириски актуелната состојба на мотивираноста во истражуваниот колектив.
- Да се испита емпириски проблемот за факторите кои се појавуваат во оваа мотивираност, како и да се утврдат разликите во нивната важноста за работното место.
- Да се оспособи методологија за емпириско истражување на мотивираноста.
- Преку истражувањето да се дојде до одредени заклучоци, да се креираат препораки и конкретни предлози за да се добијат добри резултати од работењето во организацијата.

Предмет на истражувањето е мотивацискиот профил на вработените во Клиничката болница - Штип.

### **2.3.2. Развој на анкета**

За одредување на мотивацискиот профил на вработените во Клиничката болница - Штип е користено анкетно истражување. За таа цел е подготвена анкетна картичка во која се вклучени 10-15 мотивациски фактори кои се најзначајни од гледна точка на вработените и ги исполнуваат целите и активностите во Клиничката болница - Штип. За постигнување на оваа цел, направивме претходно истражување и понудивме на вработените проширена листа на мотивациски фактори и ги замоливме да го одбележат 15, кои според нив им влијаат, ги задоволуваат нивните потреби и ги мотивираат. Како резултат



на оваа студија за вклучување во анкетната картичка ги одредивме следниве 15 фактори:

Табела 2. Избор на истражувани мотивациски фактори  
Table 2. Selected research motivational factors

Реден бр./ No.	Мотивациски фактор / Motivational factor
1.	Стил на лидерство
2.	Работна дисциплина
3.	Работна награда
4.	Безбедност на работното место
5.	Организација на работното време
6.	Услови и безбедност на работа
7.	Врски со членовите на колективот
8.	Социјални придобивки
9.	Признавање на личните способности
10.	Можности за зголемување на квалификациите
11.	Задоволство, интерес за работата
12.	Самостојност во работата
13.	Лична одговорност
14.	Можност за иницијатива и докажување
15.	Можност за раст и себереализација

Откако ја добивме оваа информација, развивме анкетна карта / Анекс 1 /, која е користена за истражувањето.

### 2.3.3. Чекори во истражувањето и користени техники

Основните чекори во спроведувањето на ова истражување за собирање, обработка, анализа и интерпретација на информациите се следниве:



Слика 6. Основни чекори во спроведување на истражување  
Figure 6. Basic steps in research implementation

Главната техника, која е користена за собирање на информациите потребни за практична студија е анкетното истражување и интервју.

Технологијата која сметаме да ја користиме за спроведување на истражувањето и постигнување на целите кои сме си ги поставиле со него, вклучува осум фази:

- Подготовка на анкетната картичка што веќе е опишано во претходната точка;
- Спроведување на анкетата. Во оваа фаза се бара да се разјаснат преку разговор главните активности кои секој учесник треба да ги изврши:
  1. Да ги подреди (да рангира) 15-те фактори наведени во анкетната картичка по степенот на важност за работата, која тој ја врши, така што со ранг 1 го забележува најважниот мотивациски фактор за него, со ранг 2 - по важност следниот фактор итн ., а со ранг 15 најмногу неважни мотивациски фактори .За да можеме да сметаме дека ќе

добиеме сигурни резултати, претходно усно им ја разјаснуваме на анкетираните вработени содржината на одделните мотивациски фактори.

2. Да се одговори со да (+) со не (-) или не можам да проценам (0), за тоа на кој од наведените мотивациски фактори состојбата според нив е задоволителна (+), по кој не е задоволителна (-) и по кој тие не можат да проценат (0).

Анкетата е анонимна и е предложена за пополнување на секој од избраната целна група на вработени од Клиничката болница - Штип.

- Рангирање на мотивациските фактори од анкетата, врз основа на одговорите, кои се дадени од анкетираните вработени одговори на прашање № 1. За таа цел е подготвена дополнителна табела (табела 3) која ќе ги претставува сите дадени одговори на прашање № 1, односно мотивациските фактори рангирани според секој испитан службеник.
- Дефинирање на степенот на задоволство на потребите / нуждите / на вработените во Клиничката болница - Штип. За таа цел е формирана исто така дополнителна табела (види табела 4), во која се рангирани мотивациските фактори по важност согласно претходната помошна табела. Потоа на секој од мотивациските фактори од одговорите на прашање № 2 во анкетната картичка ќе утврдиме процент на вработените, кои се задоволни, без проценка и незадоволни од состојбата на работа во Клиничката болница – Штип за секој од мотивациските фактори.
- Изготвување и поднесување на мотивациониот профил на вработените во Клиничката болница - Штип во форма на график. За потребите на истражувањето е избрано да го користиме дводимензионалниот правоаголен координантен систем, бидејќи кај неа по апсцисата многу јасно се гледа рангирањето на мотивациските фактори и се дефинираат јасно три зони на мотивациски фактори во анкетната картичка и тоа: на задоволство, на рамнодушност и на незадоволство на потребите на вклучените испитани службеници од Клиничката болница - Штип.
- Емпириско истражување за факторите кои ја поттикнуваат оваа мотивираност, како и да се утврдат разликите во нивната важност за работното место.

- Подготовка на методологија за емпириско истражување на мотивираноста на вработените во Клиничката болница - Штип .
- Креирање на препораки и конкретни предлози во рамките на изложувањето на резултатите од истражувањето на раководните службеници во Клиничката болница - Штип.

#### 2.3.4. Обработка и анализа на информациите

Техниката на спроведување на ова истражување сама по себе не ги решава проблемите со мотивацијата на вработените во Клиничката болница - Штип. Тоа е само средство, алатка за развивање и спроведување на произлезените активности од резултатите од истражувањето.

По обработка на анкетните картички во врска со одговорот на прашањето под број 1 од анкетата (види додаток) може да се претпостави дека мотивирачки фактор со висок степен на важност за вработените во Клиничката болница - Штип е безбедноста на работното место. Другите мотивациски фактори се подредуваат на следниов начин:

Табела 3. Ранг на мотивациските фактори кај вработените во Клиничка болница - Штип

Table 3. Ranked motivational factors among employees in public Clinic hospital

– Stip

Ранг / Rank	Рангирани мотивациски фактори по важност / Ranked motivational factors by importance
1.	Безбедност на работното место
2.	Задоволство и интерес за работата
3.	Можности за зголемување на квалификациите
4.	Работна награда
5.	Можност за раст и себереализација
6.	Организација на работното време
7.	Признавање на личните способности
8.	Стил на водич
9.	Лична одговорност
10.	Самостојноста на работата
11.	Можност за иницијатива и докажување
12.	Врска со членовите на колективот

13.	Работна дисциплина
14.	Социјални бенефиции
15.	Услови и безбедност на работа

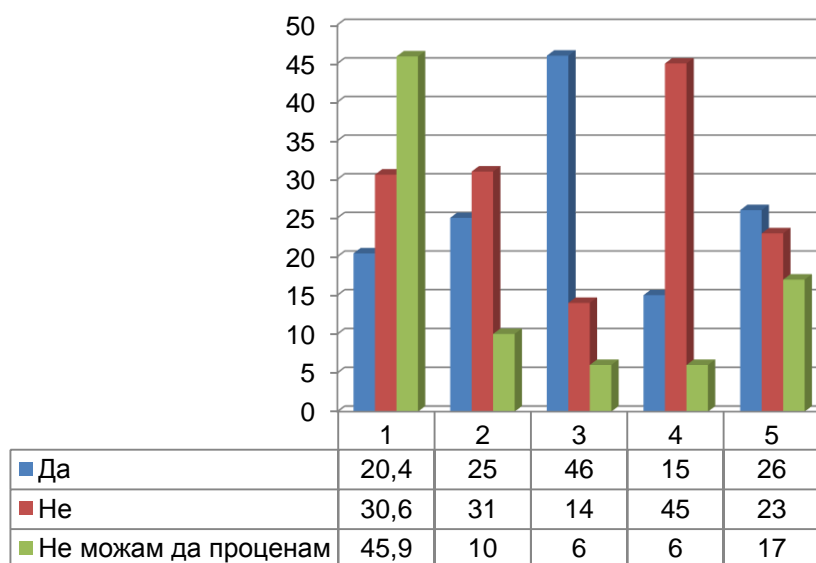
*Забелешка:* Анкетните картички и табелите со обработка на одговорите, како и дијаграмите се во прилозите на овој труд.

Несомнено, чувството за безбедност на работното место е главен мотивирачки фактор за поголемиот дел од вработените во Клиничката болница - Штип. Со мали исклучоци повеќето од нив го посочиле овој фактор на прво или второ место по важност.

Вториот мотивирачки фактор по важност за вработените е чувството на задоволство од работата што ја вршат.

Следните поттикнувачки фактори по важност се можноста за зголемување на квалификациите, трудовата плата и можноста за раст и себереализација.

Откако ќе ги погледнеме одговорите на прашање № 2 кои се однесуваат на првите пет мотивирачки фактори по важност се добива следнава слика: (види слика 7)



Слика 7. 5 Мотивирачки фактори според прашање бр. 2

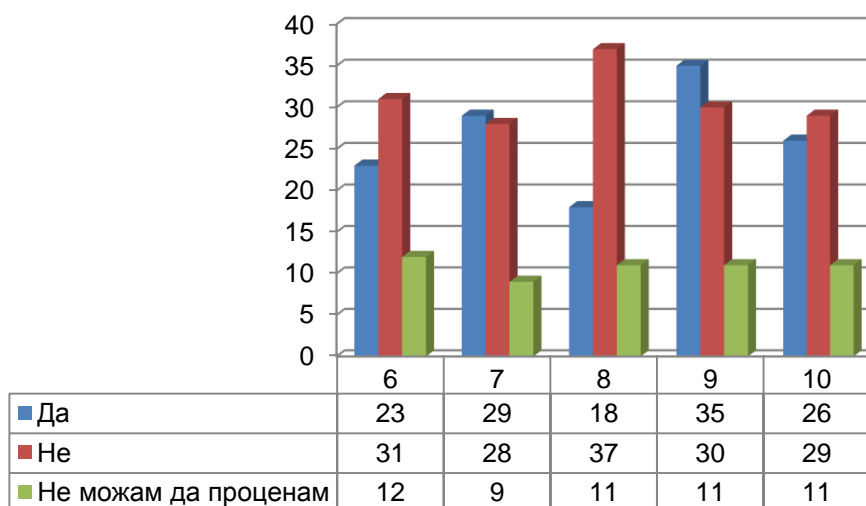
Figure 7. 5 motivational factors according to question No. 2

Од слика 7, јасно се гледа дека првиот мотивирачки фактор по важност „безбедност на работното место“, 100% од анкетираните службеници одговараат со „да“ на прашањето „задоволни ли сте од состојбата?“

Во однос на вториот мотивирачки фактор по важност „задоволство и интерес кон работата“, поголемиот дел од вработените, исто така, се задоволни од состојбата. Сепак, не е така на следниот мотивирачки фактор по важност „можности за зголемување на квалификациите“. Значителен дел од анкетираниите вработени не се задоволни од состојбата, односно имаат незадоволени потреби.

Многу различна е сликата во однос на четвртиот мотивациски фактор по важност „работна плата“. Само двајца од вкупно петнаесетте испитани службеници одговараат со „да“. Сите останати не се задоволни од состојбата. Тоа е нормално, имајќи го предвид исклучително нискиот износ на платите, особено на пониските службеници. Скоро иста е и ситуацијата и во однос на петтиот мотивирачки фактор по важност „можност за раст и себerealизација“, со таа разлика дека суштински дел од испитаните службеници одговараат со „не можам да проценам“. Но, во однос на овој мотивирачки фактор значителен дел од анкетираниите вработени не се задоволни од состојбата.

Следната група мотиватори, рангирани од испитаниците по степен на важност :



Слика 8. Следни 5 мотивирачки фактори  
Figure 8. Next 5 motivational factors

Шестти по степен на важност е мотиваторот „организација на работното време“. Речиси сите анкетирани изразуваат висок степен на задоволство во однос на организацијата на работното време.

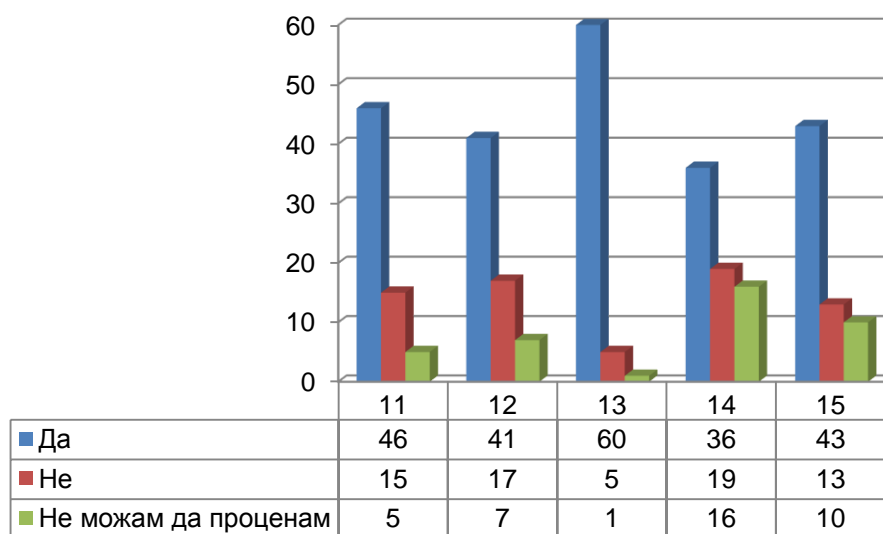
Не е така при поставениот мотиватор на следното место по важност „признавање на личните способности". Тука повеќе од половината испитани службеници одговараат со „не" на прашањето за степен на задоволство на потребите од признавање на личните способности.

Иста е и состојбата и со следниот мотивационен фактор по важност „стил на водич". Поголемиот дел од анкетираниите вработени изразуваат висок степен на незадоволство во однос на овој фактор.

Во однос на поставениот мотивирачки фактор на деветтото место по важност „лична одговорност", скоро сите прашани изразуваат висок степен на задоволство.

Задоволство изразуваат и одговорите на десеттиот мотивирачки фактор по важност „самостојноста на работа".

Третата група на мотивациски фактори, подредени соодветно по степен на важност од единаесетто до петнаесетто место се:



Слика 9. Мотивирачки фактори од 10-то до 15-то место по важност  
Figure 9. Motivational factors from 10 – 15<sup>th</sup> place by importance

Во однос на мотивирачките фактори по важност наредени соодветно на 13-то и 15-то место „работна дисциплина" и „услови и безбедност на трудот", анкетираниите вработени изразуваат висок степен на задоволство. Релативно слична е состојбата и во однос на поставениот мотивациски фактор по важност на 12-то место „врска со членовите на колективот". Во однос на поставениот фактор по важност на 11-то место „можност за иницијатива и докажување"

вработените изразуваат голем степен на незадоволство. Степенот на задоволство од потребите на вработените во однос на поставеноста на факторот по важност на четиринаесетто место „социјални бенефиции“ е исклучително мала. Поголемиот дел од анкетираниите вработени изразуваат силен степен на незадоволство во однос на социјалните бенефиции.

Разгледаните потреби во анкетната картичка може да бидат подредени по групи според хиерархијата на Маслов:



Слика 10: Хиерархија на мотиви според Абрахам Маслов  
Figure 10. Motive hierarchy according to Abraham Maslow

Табела 4. Група потреби според Маслов, прашање бр. од анкетната картичка  
Table 4. Motive groups according to Maslow, Question number from survey card

Група потреби според Маслов		Прашање бр. од анкетната картичка
1.	Физиолошки потреби	3



2.	Потреба од безбедност и сигурност – лична безбедност, верба во утрешниот ден, загарантираната работа, осигуреност од несреќни случаи.	2,4,5,6
3.	Социјални потреби – љубов, внимание, комуникација, приврзаност	1,7,8
4.	Потреби, поврзани со оценката – статус, почит, кариера, власт и признавање	9,11,12,13
5.	Потреби од самореализација, образование, развивање, напредување	10,14,15

## **Поглавје 3.**

### **Анализа на резултатите од истражувањето и заклучоци**

#### **3.1. Анализа на резултатите од истражувањето**

Приоритетните потреби според теоријата на Маслоу се оние кои заземаат подолно хиерархиско ниво. Потоа, задоволството на овие потреби се претвора во стимулирачки фактор и потреба од повисоко ниво (т.е. по степенот на задоволство на пониските потреби, произлегува актуализирање на потреби од повисоко ниво). Во пракса тоа значи дека ако вработените пред сè, се интересираат, на пример од проблемот за зачувување на својата работа, тоа откако ќе постигнат убеденост во стабилноста на работното место, може да се очекува од нив актуализирање на социјалните, а потоа и на другите потреби кои припаѓаат на повисоко ниво.

По анализата на резултатите од анкетните картички и спроведената беседа, можеме да направиме заклучоци за водечките потреби на вработените во Клиничката болница - Штип. Како што се гледа од табела № 2, испитаните претставници од Клиничката болница - Штип на прво место го ставаат мотивациониот фактор по важност кој е поврзан со безбедноста на работното место, а кој се наоѓа на второто ниво во хиерархијата на потребите според Маслоу. Резултатот од анкетата покажува дека оваа потреба на вработените е целосно задоволена. Веднаш потоа тие ги ставаат по степен на важност мотивационите фактори кои припаѓаат на највисоките нивоа на оваа хиерархија – потребите поврзани со задоволството и интересот за работата како и можностите за зголемување на квалификациите.

Фактот дека на четврто место по важност е поставен факторот поврзан со трудовата плата и припаѓа на првото ниво на хиерархијата на потребите според Маслоу и во исто време речиси целосно прикажаното незадоволство на тој мотивациски фактор има свое објаснување. Како што веќе беше споменато, работните права на вработените се многу ниски. Утврдувањето на големината на овие плати во многу мала мера зависи од раководителот на организацијата. Минималниот и максималниот износ на работните плати за секоја должност се строго регулирани со закон. Освен тоа, Клиничката болница во Штип е

општинска структура на буџетска издршка и големината на просечната бруто плата и вкупниот фонд исто така се определуваат со закон. Поради овие причини, трудовата плата не е најсилниот мотивирачки фактор за вработените. Целосното задоволство поврзано со безбедноста на работното место е стимулирачки фактор за потребите од повисоко ниво.

Во Клиничката болница - Штип вработените не размислуваат (или размислуваат во помала мера) за задоволување на физиолошките потреби и оние поврзани со безбедност и сигурност. Овој заклучок претпоставува дека во одреден степен се исполнети во процесот на работното место. Задоволување на потребите од првите две групи се смета за нешто нормално.

Потреби како што се:

- Задоволство и интерес за работата
- Можност за зголемување на квалификациите
- Можност за раст и себереализација
- Лична одговорност
- Можност за иницијатива и докажување
- Самостојност во работата

Се разбира, треба да се истакне дека овие потреби целосно никогаш не можат да бидат задоволени, бидејќи задоволената потреба во некој момент повторно се претвора во незадоволена. Затоа и мотивацискиот процес е бескраен.

Од направеното истражување можеме да заклучиме дека границата помеѓу одделните групи на потреби е релативна. На пример, потребата од финансиски средства ќе расте до одредени граници, зависно од животното ниво. Во тој случај можат да излезат други потреби (за креативност, успеси, власт). Така во смисла на сопственост и користење, парите обезбедуваат задоволување на секундарните потреби од последните три групи на Маслоу. Но, бидејќи потребите за самореализација, самодокажување и развој не се предмет на апсолутно задоволување, парите никогаш не се доволни. Така тие можат да бидат или да не бидат мотив за одреден вид работа, за работа во одредена организација, за високи работни резултати.

Должност на шефот на организацијата е да ги следи своите потчинети, од самиот почеток да им вели на луѓето дека нивната работа секогаш ќе биде оценета и кај добро завршената работа да ги охрабрува луѓето со:

- Пофалба за конкретната постапка, така што ќе го прави веднаш и точно;
- Зборови кон вработените што направиле добро и како се чувствува тој од тоа;

Добриот менаџер не треба да заборави дека никогаш не може да добие подобри резултати без вработените кои ги раководи, тоа е животна вистина. Кога вработените се чувствуваат добро, тие постигнуваат добри резултати. До овој заклучок дојдов и од лични набљудувања кои ги направив во кусото време додека работев како рентген техничар во Клиничката болница во Штип. Со моето влегување на работа во болницата, додека моите вработени правеа прегледи и анализи, секоја недела, секој понеделник го слушав она што го правеле во текот на изминатата недела, на проблемите кои ги имале и што треба да правиме во следните денови, недели, а понекогаш и месеци. Заеднички земаме решенија, градиме стратегии за решавање на идните задачи. Заеднички го изработуваме распоредот за секојдневните обврски на вработените и по негово разгледување, оспорување и израмнување на разликите преку убедување и взаемни компромиси, донесените Решенија стануваат задолжителни за сите од колективот на болницата вклучително и за менаџерот. Каков е резултатот од сето тоа?

Луѓето се многу задоволни, се чувствуваат значајни, тоа се чита во нивните лица и се гледа од ефикасноста на нивната работа во групи.

Должност на секој менаџер е навремено да разјаснува какви активни потреби го движат секој вработен и да донесуваат одлуки во врска со визијата за модерно, компетентно, транспарентно и ефикасно управување на човечки ресурси, кое треба да ги создава способни, одговорни, мотивирани вработени кои ги поседуваат неопходните способности и потенцијал за успешно исполнување на организационите цели, со зголемување на ефикасноста на нивната работа.

Во последните години општина Штип особено и нејзините единици вложуваат насочени напори кон воведување правила и механизми за управување со човечки ресурси во општинскиот сектор за зголемување на конкурентноста за ангажирање на вработените и развој во кариерата врз основа на професионалните квалитети. Заедно со тоа тече процесот на управување со ресурси во општинските единици, вклучувајќи го и персоналот со цел ефикасно и ефективно трошење на буџетските средства.

Од кажаното до тука, можеме да направиме заклучок дека теоријата на Маслов за структурата и хиерархискиот карактер на потребите, се применува во пракса. Со спроведеното истражување во Клиничката болница - Штип се докажуваат забелешките и во реални услови.

Моделот на Маслов ги насочува раководителите кон неопходноста да ги изучуваат потребите на луѓето со кои раководат за да можат преку нивното задоволување да се стимулира нивната работна активност и дисциплина. Од обработката на одговорите дадени во анкетната картичка и впечатоците од извршените разговори, може да се заклучи дека на истраженото работно место вработените се соочуваат со задоволство и интерес за работата, но сепак не ги исполнуваат своите задачи. Како иден менаџер кој ќе се занимава со управување со човечки ресурси си поставив амбициозна задача да најдам решение за проблемот за разлика во работата на персоналот. Некои работници работат квалитетно и ефикасно и тоа со видливо задоволство, додека други бараат постојано внимание и контрола, тие често отсутнуваат и тешко се интегрираат во колективот. Причините за овие разлики во однесувањето се многу аспекти, во зависност од природата на работата, од личните карактеристики на работникот и многу други, но во основата на сите стои мотивацијата за откривање на крајните граници.

Истражувајќи го однесувањето на секој вработен дознав дека сите тие се различни како личности, но со едно заедничко меѓу нив, а тоа е:

- Сите сакаат да добиваат пофалби за добро завршената работа од нивна страна.

- Сите имаат потреба да бидат охрабрани за да продолжат да работат на ист начин;
- Сите имаат потреба да сфатат дека менаџерот ги поддржува и поткрепува нивните успеси во организацијата.

Тоа е рецептот за ефикасност на менаџерот при управување со човечки ресурси – да ги фаќа вработените кога прават нешто добро, особено откако тие знаат што треба да прават и како треба да го прават - да не штеди на пофалбите.

Од спроведеното истражување на вработените во Клиничката болница – Штип, на график 1 е претставен мотивацискиот профил според важноста која што ја имаат мотивациските фактори на нивната работна перформанса и однесување.

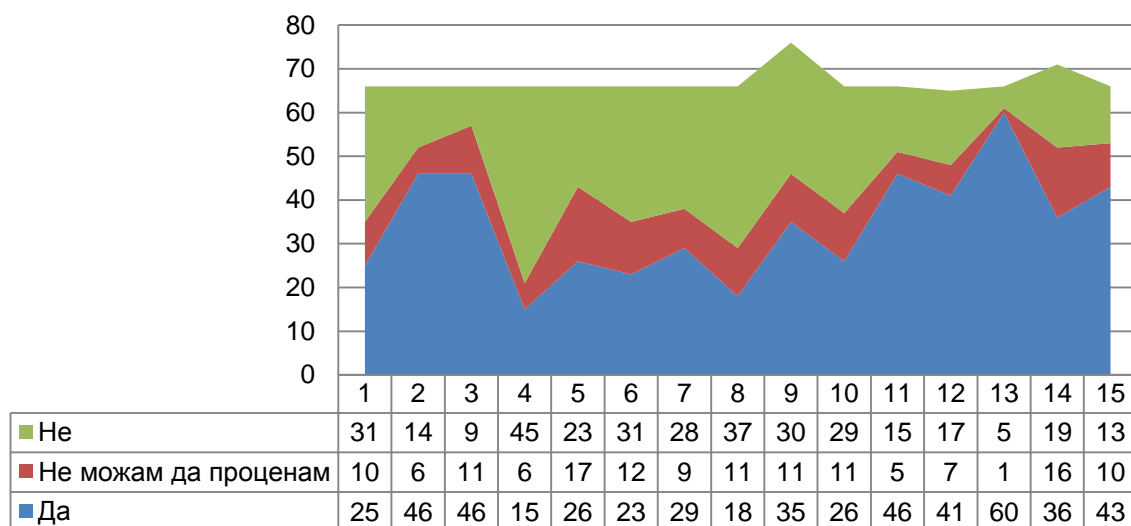


График 1: Мотивациски профил на вработените според важност на мотивациски фактори.

Graphic 1: Motivational profile of employees according to motivational factor and their importance.

Во апцисата на график 1 се претставени мотивациските фактори, подредени по важност од 1 до 15, така што почнуваме со најзначајните фактори. Во така презентираниот мотивациски профил јасно се дефинираат три зони. Првата зона е зоната на задоволените потреби. Таа карактеризира процент на задоволни вработени во секој од мотивацоните фактори. Тоа е зоната на спроведениот мотивациски потенцијал – зоната на реалното задоволството на

вработените. Втората зона е зоната на неустановеното задоволство. (неустановените потреби) т.е. на рамнодушнoста на вработените на соодветниот мотивациски фактор. Таа индиферентност во случајот е предизвикана повеќе од недостаток на јасна претстава кај вработените како влијае конкретниот мотивациски фактор, без тој да е показател за неможност преку него да се мотивираат вработените. Тоа само по себе е знак дека нешто не е во ред на опсегот на овој мотивациски фактор и тука се крие потенцијал, кој може да се користи во иднина.

Најголемо значење за карактеризирање на мотивацискиот профил на вработените во Клиничката болница – Штип за донесување на ефективни менаџерски одлуки за неговото идно подобрување има третата зона - во делот на незадоволени потреби, која открива незадоволство од состојбата во задоволување на одредени потреби за вработените.

Се разбира, разработениот мотивациски профил на вработените во Клиничката болница – Штип не треба да се гледа како на универзално средство. Тој е само една соодветна алатка за истражување и подобрување на мотивацијата на вработените во болницата. Неговата апликација му дава можност за развој на реална и оправдана програма на практични активности. Неопходно е да се посвети внимание на динамичниот карактер на мотивациските процеси, од што произлегува потребата од периодично ажурирање на мотивацискиот профил и на мотивационата програма.

### **3.2. Формулирање заклучоци од спроведеното емпириско истражување**

По анализата на резултатите од истражувањето, извршените набљудувања и разговори стигнавме до:

- Воспоставување фактори за зголемување на ефективноста и ефикасноста од управувањето, со зголемување на мотивацијата на вработените во Клиничката болница - Штип;
- Подготовка на мотивацискиот профил на вработените, што овозможува да се утврдат одделни мотивациони фактори на кои се смета, да ги стимулираат вработените од сите возрасти да ја преземат

својата одговорност за создавање на одржлива иднина и постигнување на оптимална мотивациона средина.

При изборот на соодветни мотивациони фактори е потребно да се имаат предвид, како оние поврзани со индивидуалните карактеристики на личноста, така и општите и непосредни фактори. Освен тоа, потребно е да се напомене дека надворешните мотивациони фактори можат да имаат брз и силен ефект, но тој ретко е подолг, а внатрешните мотивациони фактори обично се подлабоки и со долго дејство.

Секој се стреми кон успех. Успехот е реализирана цел за постигнување на кои луѓето вложуваат максимум напори. Успехот, лишен од признавање предизвикува разочарување. Тоа не би се случило ако на потчинетите, кои постигнале успеси се делегираат дополнителни права и овластувања во рамките на нивните можности и надлежности.

Добрата комуникација е од исклучително значење во односите менаџер - вработен, што на крајот има значително влијание врз индивидуалното однесување и ефикасноста на управувањето во организацијата. А тоа е човечкиот однос кон луѓето. Човечките односи на вработените / вработените во институцијата / се повеќе од потребни, бидејќи се наоѓаме на прагот на нова ера, ера во која најважниот стратешки ресурс нема да биде капиталот. Човечките ресурси ќе станат главниот предуслов за просперитет или падот на секој економски систем. Но, нека не одиме толку далеку во времето. Новите економски реалности во Македонија сакаат сега, денес нови знаења и вештини од менаџерите во државата особено што се однесува до управувањето со институциите за постигнување на одржлив развој. Вредностите се нови, динамиката на нивната промена е зголемена, луѓето сакаат да се трудат во услови на мир, демократија, безбедност, човечки права, државјанство, социјален и економски развој, добро здравје и итн. При развој на мотивациска програма за подобрување на мотивацискиот профил на вработените во услови на ограничени ресурси, како што е во овој случај, акциониот план се развива за секој од мотивациските фактори по ред, според нивната важност, почнувајќи од фактор № 1 и да се стигне до фактор № 15. Ограничените ресурси пред сè се



насочуваат кон најзначајните фактори на кои незадоволството е големо за да може да се постигне најголем мотивациски ефект.

По анализата на резултатите од истражувањето, најсоодветните фактори преку кои може да се влијае врз постигнувањето на поголемо задоволство на потреби од повисоко ниво се:

1. Во однос на првиот фактор по важност за вработените во Клиничката болница – Штип - „безбедност на работното место" има целосно задоволство. Тоа е најсилниот мотивирачки фактор за сите вработени кои работат тука, што само по себе води до постигнување на добар ефект од нивната работа.
2. Во однос на вториот мотивирачки фактор по важност – „задоволство и интерес за работа" се уште има што да се посакува, но мора да се напомене дека природата на работа во разгледаната структура е регулирана од повеќе правни акти при почитувањето на кои не може да има слобода. Доброто познавање на службените обврски, Правилникот за внатрешниот ред на организацијата, како и можностите кои обезбедуваат тие на вработените во извршувањето на своите обврски „да помагаат на пациентите за нивно побрзо и навремено оздравување" се резултат на внатрешната мотивација во согласност со конкретните услови.
3. „Можност за зголемување на квалификациите" е третиот мотивациски фактор по важност според вработените кои работат во болницата. Фактот дека значителен дел од вработените не се задоволни од состојбата зборува дека би можеле да преземеме активности за зголемување на задоволството. Бидејќи зборуваме за ограничени финансиски ресурси, во овој случај би можело да се користат знаењето и искуството на повисоко квалификувани вработени, така што ќе се развие внатрешна програма за обука на организацијата . Оваа програма би можела да вклучува методи за стекнување нови вештини, да ја стимулира личната промена, совладување на социјални знаења, комуникациски вештини, деловна комуникација и тимска работа. На овој начин комплетно ќе се влијае врз повеќе од еден мотивациски фактор.

4. Речиси целосното незадоволство во однос на четвртиот фактор по важност „работна награда“ може да се објасни. Луѓето се трудат за да добијат средства со кои ќе ги задоволат своите потреби. А парите се моќно средство преку кое можат да бидат исполнети неколку потреби. Парите се мотивациска сила, бидејќи во човечкото сознание најчесто симболизираат непостигнатите цели од поединецот, бидејќи нивното набавување е всушност постигнување на човечки желби. Се разбира, парите не дејствуваат подеднакво врз сите. Нивната мотивирана сила зависи, како од индивидуалните социо - психолошки карактеристики, така и од условите на животната средина. А условите на надворешната средина се познати: намален животен стандард во целина, инфлација, сиромаштија. Во оваа ситуација потполно разбирлив е стремежот на луѓето да добиваат повеќе пари за реализација на своите потреби и оттука признавањето на „плаќањето на трудот“ за еден од важните фактори - мотиватор на нивната желба за работа. На прв поглед буди недоумица фактот дека испитаниците го поставуваат овој фактор на четвртото, а не на прво место по важност, но веднаш потоа со одговорот на второто прашање од анкетата го одредуваат нивото на фактори како реално носи целосно незадоволство. Уредувањето на овој мотивациски фактор на четврто место може да се објасни со фактот дека вработените се свесни со системот по кој ги утврдуваат платите во општинските единици и реалноста која постои во нашата земја, а имено економска криза која не притиска во моментот. Во клиничката болница е направен обид да се користат некои финансиски механизми за мотивација како годишни премии во форма на учинок. Но, поради фактот дека тие не се обврзани со индивидуалните напори и резултати, не можат да имаат добро мотивационо влијание. Од кажаното до тука стана јасно дека за формите, системите и постапките на плаќање на трудот во Клиничката болница - Штип треба да се побараат можности за преземање на одредени активности кои имаат за цел зголемување на задоволството од приемот плата.

- Начинот на формирање на работните права е потчинет на нормативни барања, но сепак можеме да се обидеме да ја примениме пофлексибилно, за да бидат платите пропорционални на постигнувањата.
- Мора да има директна врска помеѓу напор, придонесот од една страна и платите од друга т.е. при еднакво оптоварување треба да има еднакво плаќање.
- Шемата треба да се гледа како чесна и да е лесна за разбирање.
- Не треба да има непотребно задоцнување меѓу напорот и платите и наградите би требало да се месечни или квартални, а не само на крајот на годината, на тој начин би можеле да бидат обврзани со конкретни достигнувања.

Ако една идна структура на плаќање во клиничката болница одговори на овие услови без сомнение тоа ќе биде поефикасен мотиватор.

5. Во однос на наредените фактори по важност односно на петтото и седмото место „можност за раст и себереализација“ и „признавање на личните способности“, повеќе од половината испитаници вработени изразуваат незадоволени потреби. Потребата од признавање за секој поединец е неоспорно, бидејќи човекот е социјална индивидуа и се обидува да изгледа значајна во очите на луѓето од своето „општество“. И бидејќи голем дел од својот живот поминува на некое работно место, признанието таму се јавува не само како дел од мотивацијата за работа, но и дел од себереализацијата на поединецот во животот воопшто.

Секој од вработените сака да добива признание на личните способности, но кога се наоѓа од другата страна ретко го дава искреното одобрување. Признание и пофалби, како и обезбедување на можност за раст со цел да се подигне духот на колективот, не се користи во потребните размери. Најчесто самите вработени разбираат разединувања меѓу реалните вештини и достигнувања и службените „благодарности“. Тоа, се разбира, води до незадоволство. Заклучокот ни е дека недостатокот на признавање не мотивира, а во еден по подолг период може и да ги одврати луѓето.

6. Силното незадоволство од наредените мотивациски фактори по важност односно на осмото и единаесетто место „стил на водич" и „можност за иницијатива и докажување" е директно поврзано со неисполнување на претходните два фактори.

Самостојноста во работата, добриот однос, обезбедувањето можност за иницијатива и лично докажување, како и правилно и јасно поставување на задачите и чувството за правда се едни од традиционално значајните фактори за мотивација на персоналот. Луѓето не сакаат да бидат контролирани, поучувани, управувани. Тие сакаат дискреција за да ги развијат и откријат своите способности, што е предуслов за задоволување на потребите од признавање, развој, почитување и уважување кон себе. Овие фактори во голема мера се поврзани со претходните два фактори, бидејќи имаат директно влијание врз содржината на работата и ги задоволуваат заедничките потреби, па затоа и процесите на задоволство, индиферентност и незадоволство за нив се слични. Бидејќи слични се и причините кои ги мотивираат овие одговори.

Овие чувства се причина за големото незадоволство на вработените од бројните фактори и водат зад себе негативни реакции во работата. Препорачливо е да биде разгледан поединечно секој случај на перцепцијална неправда со цел нејзиното отстранување или намалување. Во спротивно, структурата може да загуби некои од своите перспективни кадри или да ги поднесува последиците од една хронично недоволна мотивација на вработените, а од тука произлегува и недостатокот на ефикасност од работата на организацијата.

7. Во однос на подредениот на последно место мотивациски фактор по важност „услови и безбедност на работа" заедно со речиси целосно задоволство од страна на вработените, може да се каже дека вработените во Клиничката болница ќе го прифатат постоењето на „се разбира се од себе".

Препораки за раководните кадри за зголемување на мотивацијата за работа и постигнување на поголема ефикасност. Би сакала да направам објаснување дека немам за цел да претставам подготвена мотивациска програма, која може да биде вградена и искористена директно во работен - мотивациски процес. Нејзиното изготвување претставува присуство на поголем

збир факти и околности на квантитативен и квалитативен состав на луѓето во организацијата, како и рестриктивни фактори од финансиска и организациска, но и друга природа. Би сакала, исто така, дадените препораки да не бидат прифатени како тема за критични размислувања од водечките кадри на високо стоечка организација, а како насоки во развојот на една идна стратегија за ефикасно управување на човечки ресурси, со користење современи методи, средства и инструментариум од светската и македонската практика во оваа област.

- Разјаснување на корените на сопствената мотивација. Клучното прашање тука за секој менаџер е: „Имам ли јас мотивација да се трудам како менаџер, да преземам и реализирам раководни функции и задачи?“. Овој проблем во литературата често е потценуван, иако логиката на вистинското управување вели друго. Персоналот на една организација се мотивира од различни фактори, но сите тие се реализираат преку луѓето на управувањето. И ако овие луѓе (менаџерите) ја немаат потребната лична мотивација, тие не можат да ги мотивираат другите службеници да се трудат, за да се добие саканиот ефект од нивната работа.
- Разјаснување на потребите на подредените: Многу менаџери дозволуваат грешка така што сметаат дека луѓето се трудат само за пари. Потребите на секој поединец се најразлични, а незадоволни се и „активни“ во одреден момент, барем неколку.
- Не треба да ја мешаме мотивацијата со она што таа не е: Луѓето не можат да бидат ангажирани во работата со закани (на пример, намалување на платата или за отпуштање) или преку манипулации. Макар и за кратко време да имаат некаков резултат овие активности во иднина носат само непоправливи негативни ефекти.
- Променете колку што е можно во системот на плаќање на работа: Најважно во случајот се резултатите и платите да бидат обврзани потесно, како и да се зголеми праведноста во врска со „правилата на плаќање“. За таа цел можат да се користат елементи на пример од т.н. градираните системи. Тоа се поливалентни системи на плаќање кои

наградуваат не само тоа што службеникот прави, но и тоа што тој може да прави како дополнителна алатка за организацијата.

- Подобрување на врската и односот кон потчинетите и односите во самиот колектив: Ова е особено тешка задача за решавање, бидејќи влијае врз неформалната страна на организацијата и не се влијае директно од формални правила, прописи, постапки. Факт е дека повеќето кои работат имаат таква потреба и дека таа е незадоволена. За нејзино задоволување менаџерот треба да може да направи неколку работи:
  - Да развие цели и идеи кои би можеле да го обединат колективот:
  - Да ги отстрани недостатоците во работата, кои го зголемуваат усвојувањето на неправда и индиректно влијаат врз односите во колективот.
- Намалување на административната контрола: Луѓето не сакаат да се чувствуваат забележани, следени, контролирани. Многу често станува јасно дека намалувањата на контрола не само што не ја уништува трудовата дисциплина, но и ги зголемува резултатите од трудот, како во квантитативен, така и во квалитативен поглед.
- Да дадеме пат на иницијативата на потчинетите - постигнување на голем ефект, бидејќи: Некои работи тие ги знаат подобро од нас. Непотребно е за секоја работа, за секоја задача да се даваат детални прописи, работни упатства. Понекогаш е подобро да се постави целта и да се овозможи за лична иницијатива при нејзиното постигнување, отколку да се меша постојано во работата на своите соработници.
- Поставувајќи јасни цели на потчинетите и себеси: Ова е препорака која можеме да ја сретнеме во секој учебник по организациско однесување или мотивација и тоа е разбирливо, бидејќи управувањето со цели давало и дава резултати во повеќето од најпросперитетните организации во светот. За да бидат сепак мотивирачки фактор, целите треба да се доволно тешки и остварливи; да се обврзани со реални рокови; да има изградено систем за повратни информации и поддршка.

Практиката докажала дека најефикасни се целите, при чие поставување учествувал и самиот изведувач.

- Користејќи ја силата на пофалбите и заслужената оценка, неколку кажаните поостри зборови можат да имаат значаен мотивациски потенцијал. И освен тоа се целосно бесплатни.
- Праведноста не е само апстрактен поим: Гледајте ги различните елементи на нивото на нивната правда. Луѓето сакаат да бидат третирани рамноправно и секое прекршување во односот придонес / компензација / влијае лошо врз нивната мотивацијата за работа.

Управувањето со социјалниот систем и човекот го содржи во себе неопходниот елемент на усогласување на целите на објектот и субјектот на управување. Значителен дел од потребите, припаѓаат на „високите“ нивоа и можат да бидат задоволени по пат на спроведување на голем број организациски настани. Методи за задоволување на потребите од повисоко ниво по хиерархискиот систем според Маслов се:

Социјални потреби:

- Пренесување на потчинетите таква работа, која ќе креира соработка еден кон друг;
- Воспоставување на работните места, дух на заеднички тим;
- Спроведување со потчинетите периодични состаноци - секоја недела;
- Не се обидуваме да ги уништуваме создадените неформални групи, бидејќи тие не придонесуваат реална штета на организацијата;
- Создаваме услови за јавна активност на своите вработени надвор од организацијата;

Потреба од самореализација:

- Обезбедување на вашите потчинети можности за обука и развој кои би им дозволиле поцелосно да го користат својот потенцијал;
- Доделување сложена и важна работа која бара од нивна страна целосно давање на се од себе;
- Наградувајте и развивајте ги креативните способности.

Основните цели можат да се сумираат и да се претстават во две основни клучни насоки: зголемување на ефикасноста на работа и подобрување на квалитетот на работниот живот на луѓето.

Обидувајќи се да се истакне мотивирачкиот фактор во организацијата на трудот, кои водат кон задоволување на потребите од повисоко ниво, зголемување на ефикасноста во работата, стимулирање на посакуваното работно однесување, можеме да ги направиме следниве заклучоци и да ги отчитаме како конкретни препораки за раководителите:

1. На своето работно место секој сака да ги покаже своите способности и важноста за другите. Затоа е потребно признавање на резултатите од активностите на конкретниот вработен, обезбедување можности за донесување одлуки, сооднесни со неговите надлежности.
2. На работното место треба да се земат предвид и познаваат постоечките групи. Не треба да се уништуваат создадените неформални групи, освен ако не носат вистинска штета на целата организација.
3. Практично секој има своја гледна точка за тоа како би можел да ја подобри својата работа. Потпирајќи се на засегнатата поддршка на раководството, без страв од санкции, работата да се организира така што кај вработениот да има желба да ги реализира своите ставови и планови за оптимизација на работата.
4. Во тоа, во каква форма, со каква брзина и со какви начини вработените добиваат информации, тие ја оценуваат својата вистинска важност во очите на раководството. Поради тоа не би требало да се отежнува пристапот до релевантни информации, а исто така и да се донесат одлуки кои се однесуваат на измени во работата на луѓето, без нивно учество, дури и кога промените се земат предвид како позитивни. Информациите поврзани со квалитетот на трудот треба да бидат оперативни, големи и навремени.
5. На вработените е потребно обезбедување на максимално можен степен на самоконтрола.
6. Повеќето луѓе се стремат во процесот на работа да се здобијат со нови знаења. Затоа е крајно важно создавање можност на потчинетите да учат,



да се охрабруваат и унапредување на креативните способности, на пример преку спроведување внатрешни програми за обука во организацијата.

7. Добрата комуникација е од исклучително значење во односите менаџер - вработен. Така потчинетите се во состојба да ги изразуваат сите грижи поврзани со нивната работа и да се справат со нив, уште пред да се претворат во сериозни проблеми. Се чувствуваат ценети, а тоа ја зголемува нивната продуктивност, мотивација и го намалуваат чувството на незадоволство. Лидерите треба да имаат повеќе и точни информации за тоа како се чувствуваат нивните вработени, а потчинетите се уште повнимателни и одговораат кон размислувањата на своите раководители. Во спротивно, резултатот би можел да биде следниов: вработените ги чуваат длабоко во себе чувствата кои произлегуваат од тешкотии или проблеми во работата. Тие стануваат раздразнети и не работоспособни, а менаџерот нема никаква претстава за причините.
8. Плаќањето се јавува како мотивирачки фактор, само кога е поврзано со природата на трудот. Потребно е вработените да бидат убедени во постоењето на одржлива врска меѓу добиената материјална плата и ефикасноста на трудот.
9. Проширувањето на работните функции, значи внесување на разновидност во работата на персоналот. Примената на овој метод е соодветна во случај на недоволна посветеност на вработените, како и при нивната желба за проширување на кругот на активности. Во спротивно, тоа може да доведе до драстичен отпор од нивна страна.
10. Збогатување на трудот – со обезбедување на човекот од такви активности кои би дале можност за напредување, креативност, одговорност, самоактуализирање, вклучување во неговите одговорности на некои функции на планирање и контрола за квалитетот на основната дејност.

На крајот треба да се спомене дека секоја акција која се однесува на луѓето во организацијата може да биде перцепција и како мотивирачки и како демотивирачки фактор. Важно е да се процени дејството во однос на конкретните луѓе.

Управувањето со човечките ресурси е континуиран и насочен процес за избор на најсоодветните службеници, нивната обука, мотивирањето и развојот со цел ефикасно спроведување на организациските цели. Овој процес треба да биде проследен со усовршување на работната средина и работни услови што ќе гарантираат безбедност на работното место, добра плата, соодветна на постигнатите резултати, можност за обука и развој како и добри човечки односи. Управувањето треба да се заснова на сфаќањето дека луѓето се клучен фактор за организацијата. Изградбата на односи кои се базираат на вредности како чесност, праведност и доверба, етичко однесување, правилна процена на сопствените активности, правилна оцена на активностите на другите и решавање на конкретни задачи за управување со конфликти е елемент од новата управувачка култура на менаџерот, насочена кон посебната личност, кон тимската работа и кон извршување на задачите.

Ефикасното управување бара менаџери кои имаат висок морал, вредности и модели на однесување, кои ја исполнуваат конфликтно - логичната култура, кои обезбедуваат:

- Усогласување на односите;
- Координирање на заедничките активности;
- Реализирање на ефикасна професионална дејност и професионално формирање во услови на конфликтна ситуација;
- Конверзија на конфликтна професионална средина.

Целта на оваа разработка не се состои во тоа да ја докажува потребата од управување на конфликтите. Едноставно затоа што потребата од целни активности за вклучување на луѓето во трудот е отворена одамна од практиката на управувањето. Желбата ми беше, преку разгледување на активностите на една организација да ги натерам важечките лидери да посветат особено внимание на прашањата на проблематиката и така да ги стимулираат за конкретни активности во таа насока, бидејќи секој менаџер кој се почитува сам себе си треба да запомни дека неопходен услов за неговиот успех се луѓето и да сфати дека тие се нашите најважни ресурси.

## Поглавје 4

### Заклучок

Човекот врши одредени дејствија во согласност со севкупноста на своите внатрешни и надворешни сили. Севкупноста на овие сили наречена мотивација, евоцира кај луѓето различни реакции. Затоа е невозможно да се опише процесот на мотивирање и мотивација уникатно и еднаш засекогаш.

Дополнително, промените во здравствениот сектор се одвиваат со голема брзина, а со нив и потребата од сè повеќе тренинзи и обуки. Некои од тие промени се спојувањата, реорганизациите, намалување на трошоците, промената на работната сила и технолошките промени.

Управувањето и раководењето на Клиничката болница се извршува од двајца директори и тоа организациски директор и медицински директор кои се одговорни за работењето на јавната здравствена установа и за обврските што се преземаат во правниот промет во согласност надлежностите утврдени со закон, подзаконските прописи и менаџерскиот договор. Инаку, како потсетување, вкупниот број на вработените во Клиничката болница - Штип е 456.

Како што споменавме претходно, според Brock, Lange и Leonard, од перспектива на уредување на политиките, дури и невеликодушните клинички лица реагираат на некои видови интризнични поттикнувачи, а во овој случај, моќта на влијанието на соработниците. Просечен клиничар во примерокот на нивното истражување, го зголемил својот квалитет на здравствена грижа кога е набљудуван од соработник и кога е охрабрен, но и проучуван подолг период. Според Luoma, работниците очекуваат нешто за возврат. Мотивацијата многу е веројатно да се намали кога работниците мислат дека нивниот напорен труд од сите ќе остане незабележан или кога ќе видат дека работниците со ниска продуктивност ќе добијат исти награди како оние работници што се трудат повеќе. Здравствената заштита е високо трудоинтензивна дејност и квалитетот на услугите, ефикасноста и еднаквоста директно се поврзани со волјата да се придржуваат до задачите на оние што ја обезбедуваат услугата. Во истражувањето на Lambrou, Kontodimopoulos и Niakas, резултатите сугерираат дека ниската мотивација води до недоволна размена на знаење, недоволна

употреба на достапните ресурси и слаб учинok на здравствениот систем. Исто така, ова истражување покажува дека на мотивацијата и влијаат и финансиски и нефинансиски поттикнувачи. Главни мотивирачки фактори за здравствените работници во овој примерок од јавната болница се менаџерите и колегите, стабилната работа, приходот и обуката.

Целта на истражувањето во овој магистерски труд е да се испита ефикасноста на управувањето со мотивацијата како средство за унапредувањето на кадрите и нивно управување. Истражувањето предлага да се опфатат и некои задолжителни, но и некои други феномени, како што се: процесите придружни на феноменот мотивација, фактори кои имаат мотивирачко влијание врз работното место на вработените, како и да се истражуваат конкретните методи за мотивирање (поттик влијанија).

По анализата на резултатите од истражувањето, најсоодветните четири фактори преку кои може да се влијае за постигнување на поголемо задоволство на потреби од повисоко ниво се:

- За факторот „безбедност на работното место" има целосно задоволство. Тоа е најсилниот мотивирачки фактор за сите вработени кои работат тука, што само по себе води до постигнување на добар ефект од нивната работа.

- Во однос на вториот мотивирачки фактор по важност – „задоволство и интерес за работа" се уште има што да се посакува, но мора да се напомене дека природата на работа во разгледаната структура е регулирана од повеќе правни акти при почитувањето на кои не може да се има целосна слобода.

- „Можност за зголемување на квалификациите" е третиот мотивациски фактор по важност според вработените кои работат во болницата. Фактот дека значителен дел од вработените не се задоволни од состојбата зборува дека би можеле да преземеме активности за зголемување на задоволството. Бидејќи зборуваме за ограничени финансиски ресурси, во овој случај би можело да се користат знаењето и искуството на повисоко квалификуваните вработени, така што ќе се развие внатрешна програма за обука на организацијата. Оваа програма би можела да вклучува методи за стекнување нови вештини, да ја стимулира личната промена, совладување на социјални знаења, комуникациски вештини, деловна комуникација и тимска работа.

- Речиси целосното незадоволство во однос на четвртиот фактор по важност „работна награда“ може да се објасни. Луѓето се трудат да добијат средства со кои ќе ги задоволат своите потреби. Се разбира, парите не дејствуваат подеднакво врз сите. Нивната мотивирана сила зависи, како од индивидуалните социо - психолошки карактеристики, така и од условите на животната средина. А условите на надворешната средина се познати: намален животен стандард во целина, инфлација, сиромаштија. Во оваа ситуација потполно разбирлив е стремежот на луѓето да добиваат повеќе пари за реализација на своите потреби и оттука признавањето на „плаќањето на трудот“ за еден од важните фактори - мотиватор на нивната желба за работа. На прв поглед буди недоумица фактот дека испитаниците го поставуваат овој фактор на четвртото, а не на прво место по важност. Уредување на овој мотивациски фактор на четврто место може да се објасни со фактот дека вработените се свесни со системот по кој ги утврдуваат платите во општинските единици и реалноста која постои во нашата земја. Во клиничката болница е направен обид да се користат некои финансиски механизми за мотивација како годишни премии во форма на учинок. Но, поради фактот дека тие не се обврзани со индивидуалните напори и резултати, не можат да имаат добро мотивациско влијание. Од кажаното до тука стана јасно дека за формите, системите и постапките на плаќање на трудот во Клиничката болница - Штип треба да се побараат можности за преземање на одредени активности кои имаат за цел зголемување на задоволството од приемот плата.

Кога вработените се чувствуваат добро, тие постигнуваат добри резултати. До овој заклучок дојдов и од лични набљудувања кои ги направив во кусото време додека работев како рентген техничар во Клиничката болница во Штип. Со моето влегување на работа во болницата, додека моите вработени правеа прегледи и анализи, секоја недела, секој понеделник го слушав она што го правеле во текот на изминатата недела, на проблемите кои ги имале и што треба да правиме во следните денови, недели, а понекогаш и месеци. Заеднички земаме решенија, градиме стратегии за решавање на идните задачи. Заеднички го изработуваме распоредот за секојдневните обврски на вработените и по негово разгледување, оспорување и израмнување на разликите преку

убедување и взаемни компромиси, донесените Решенија стануваат задолжителни за сите од колективот на болницата вклучително и за менаџерот. Каков е резултатот од сето тоа? Луѓето се многу задоволни, се чувствуваат значајни, тоа се чита во нивните лица и тоа се гледа по ефикасноста на нивната работа во групи.

Моделот на Маслов ги насочува раководителите кон неопходноста да ги изучуваат потребите на луѓето со кои раководат, за да можат преку нивното задоволување да се стимулира нивната работна активност и дисциплина. Теоријата на Маслов за структурата и хиерархискиот карактер на потребите, се применува и во пракса. Со спроведеното истражување во Клиничката болница - Штип се докажуваат забелешките и во реални услови. Од обработката на одговорите дадени во анкетната картичка и впечатоци од извршените разговори, може да се заклучи дека на истраженото работно место вработените се соочуваат со задоволство и интерес за работата, но се уште не ги исполнуваат своите задачи за да успеат да ја извлечат најубедливата од сите награди - задоволството од добро завршената работа.

Истражувајќи го однесувањето на вработените сознав дека сите тие се различни како личности. Некои работници работат квалитетно и ефикасно и тоа со видливо задоволство, додека други бараат постојано внимание и контрола, тие често отсутнуваат и тешко се интегрираат во колективот. Причините за овие разлики во однесувањето се многу аспекти, во зависност од природата на работата, од личните карактеристики на работникот и многу други, но во основата на сите стои мотивација за откривање на крајни граници. Постојат неколку работи кои што им се заеднички на вработените, а тоа се:

- Сите сакаат да добиваат пофалби за добро завршената работа од нивна страна.
- Сите имаат потреба да бидат охрабрани за да продолжат да работат на ист начин;
- Сите имаат потреба да сфатат дека менаџерот ги поддржува и поткрепува нивните успеси во организацијата.

По анализата на резултатите од истражувањето, извршените набљудувања и разговори стигнавме до:

- Воспоставување фактори за зголемување на ефективноста и ефикасноста, од управувањето, со зголемување на мотивацијата на вработените во Клиничката болница - Штип;

- Подготовка на мотивацискиот профил на вработените, што овозможува да се утврдат одделни мотивациски фактори на кои се смета, да ги стимулираат вработените од сите возрасти да ја преземат својата одговорност за создавање на одржлива иднина и постигнување на оптимална мотивациска средина.

При изборот на соодветните мотивациски фактори е потребно да се имаат предвид, како оние поврзани со индивидуалните карактеристики на личноста, така и општите и непосредни фактори. Освен тоа, потребно е да се напомене дека надворешните мотивациски фактори можат да имаат брз и силен ефект, но тие се ретко со подолготраен ефект, а внатрешните мотивациски фактори обично се подлабоки и со долго дејство. При развојот на мотивациска програма за подобрување на мотивацискиот профил на вработените во услови на ограничени ресурси, како што е во овој случај, акциониот план се развива за секој од мотивациските фактори по ред, според нивната важност, почнувајќи од Фактор № 1 и да се стигне до Фактор № 15. Ограничените ресурси пред сè, се насочуваат кон најзначајните фактори на кои незадоволството е големо за да може да се постигне најголем мотивациски ефект.

Самостојноста во работата, добриот однос, обезбедувањето можност за иницијатива и лично докажување, како и правилното и јасно поставување на задачите и чувството за правда се едни од традиционално значајните фактори за мотивација на персоналот. Луѓето не сакаат да бидат контролирани, поучувани, управувани. Тие сакаат дискреција за да ги развијат и откријат своите способности, што е предуслов за задоволување на потребите од признавање, развој, почитување и уважување кон себе.

Би сакала да направам објаснување дека немам за цел да претставам подготвена мотивациска програма, која може да биде вградена и искористена директно во работен мотивациски процес. Нејзиното изготвување претставува присуство на поголем збир факти и околности на квантитативен и квалитативен состав на луѓето во организацијата, како и рестриктивни фактори од финансиска и организациска, но и друга природа. Би сакала, исто така, дадените препораки

да не бидат прифатени како тема за критични размислувања од водечките кадри на високо стоечка организација, туку како насоки во развојот на една идна стратегија за ефикасно управување на човечки ресурси, со користење на современи методи, средства и инструментариум од светската и македонската практика во оваа област.

За крај би додала дека во овој труд се покажа дека адаптираните методи можат да вродат со посакуваниот плод и дека оригинално применетите методи не даваат исти ефекти како што дале кај оригиналниот извор, а со тоа да заклучиме дека ефикасноста на еден или друг мотивациски систем во практичната активност во голема мерка зависи од управувачките органи, а дека мотивацијата претставува основен фактор за ориентација на персоналот кон повисоко ефективна работа.



## Поглавје 5

### Користена литература

1. Achor, S. (2010). The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work. Crown Business.
2. Deci, E. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior (Perspectives in Social Psychology). Plenum Press.
3. Doyal, L. & Gough, I. (1991). A Theory of Human Need. Palgrave Macmillan.
4. Dweck, C. (2000). Self-theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development (Essays in Social Psychology). Psychology Press; 1 edition.
5. Emmons, K.M. & Rollnick, S. (2001). Motivational Interviewing in Health Care Settings, Opportunities and Limitations, American Journal of Preventive Medicine, Elsevier Science Inc.
6. Huseman, R.C., Hatfield, J.D. and Miles, E.W. (1998). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. The Academy of Management Review. Vol. 12. No. 2. April, pp. 222-234
7. Herzberg, F. (1993). The Motivation to Work. Transaction Publishers, Reprint edition.
8. John, O.P. Robins, R.W. & Pervin, L.A. (2010). Handbook of Personality, Third Edition: Theory and Research. The Guilford Press, Third Edition.
9. Lambrou, P. Kontodimopoulos, N. & Niakas, D. (2010). Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital, Human Resources for Health.
10. Luoma, M. (2006). Increasing the Motivation of Health Care Workers. IntraHealth International, The Capacity Project, September.
11. Maslow, A. (1968) Toward a Psychology of Being. Van Nostrand Reinhold, Second edition.

12. Maslow, A. (2013). A Theory of Human Motivation. Martino Fine Books.
13. Maslow, A. (1998). Maslow on Management. Wiley, 1 edition.
14. McClelland, D.C. (1988). Human Motivation. Cambridge University Press.
15. McGregor, D. (2005). The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, 1 edition.
16. Miljkovic, S. (2007). Motivation of employees and behaviour modification in Health care organizations. Acta Medica Medianae, 46(2):53-62, April.
17. Schultz, D.P. & Shultz, S.E. (2008). Theories of Personality. Wadsworth Cengage Learning.
18. UNDP (2006). Human Development Report 2006, Beyond scarcity: Power, poverty and the global water crisis. Palgrave Macmillan.
19. Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York: John Wiley.
20. Vroom, V. H. (1994). Work and motivation. Jossey-Bass.
21. Vroom, V.H & Deci, E. L. (1992). Management and Motivation. Penguin Books Ltd, 2nd Revised edition.
22. Westman, D. (2009). Innovative Employee Compensation Methods To Motivate Employees. CCRCO, June.
23. Андреева, М. (1995). Управување на персоналот. ИК „Галаксија“, Варна.
24. Армстронг, М. (1993). Управување на човечки ресурси. „Делфин медиуми“, Бургас.
25. Иванов, Ив. (1999). Основи на менаџмент. „Абагар“. Велико Трново.
26. Илиев, Ј. (2001). Способност да се мотивира. „Нова ѕвезда“.
27. Неделкова, А. (1999). Управување на човечки ресурси. ИК „Љорен“.
28. Нејкова, Р. (2000). Управување на човечки ресурси. „Алма Матер Интернационал“, Габрово.

29. Панајотов, Д. и Бодурова, П. (2004). Универзитетско издание ВСУ, Варна.
30. Правила за уредот и активностите на Регионалните центри за здравство. (2005). ДВ, бр. 20, 08 Март.
31. Ратков, Р. (2002). Списание „Менаџер“, бр.4.
32. Силаги, Е. (1992). Менаџмент – Мотивацијата. Економски универзитет, Варна.
33. Спасов, К. (1999). Управување на човечки ресурси. „Арт График“, Софија.
34. Стефанов, Н. (1998). Личен менаџмент. „Призма“, Софија.
35. Узунов, В. (1998). Управување на човечки ресурси. Технички Универзитет, Варна.
36. Христов, С. (1997). Основи на управувањето. Универзитетска издавачка куќа, ИУ, Варна.
37. Шопов, Д. (2002). Прирачник за управување на човечки ресурси. ИК "Труд и право", Софија.

#### **Интернет литература:**

1. Armstrong, M. & Baron, M. (2004). Managing Performance: Performance Management in Action. "Chartered Institute of Personnel & Development", 2<sup>nd</sup> Ed.
2. Leadership-Central.com (2013). Expectancy Theory of Motivation -Victor Vroom. Преземено на 2 февруари 2013 година. <http://www.leadership-central.com/expectancy-theory-of-motivation.html#axzz2mbxwBMXN>.
3. Memmott, L. (2002). Retaining and motivating employees. Washington tree fruit postharvest conference. March 12th & 13th. Преземено на 10 ноември 2012 година. <http://postharvest.tfrec.wsu.edu/PC2002G.pdf>.
4. Goodman, N. (2012). Inside Employee Motivation: Does Money Really Make a Difference? Entrepreneur. 26 November. Преземено на 23 јануари 2013 год. [http://www.cnbc.com/id/49968485/Inside\\_Employee\\_Motivation\\_Does\\_Money\\_Really\\_Make\\_a\\_Difference](http://www.cnbc.com/id/49968485/Inside_Employee_Motivation_Does_Money_Really_Make_a_Difference).

5. Pirakatheeswari, P. (2009). New techniques in human resource management. Sri Sarada College for Women, 31 December. Преземено на: 10 октомври 2012 година. <http://www.articlesbase.com/human-resources-articles/new-techniques-in-human-resource-management-1649403.html>.
6. Patterson, K. (2013). Influencing Employee Motivation. Преземено на: 10 мај 2013 година. <http://www.astd.org/Publications/Blogs/Workforce-Development-Blog/2013/02/Influencing-Employee-Motivation>.
7. Leadership and management (2013). Adams' equity theory – Adams J. Stacey. equity theory on job motivation. Преземено на 20 февруари 2013 г. <http://www.businessballs.com/adamsequitytheory.htm>.
8. Human Capital Institut. (2009). Innovative Employee Compensation Methods To Motivate Employees - Westamn, D. Преземено на 22 април 2013. <http://www.cdrcp.com/pdf/Innovative%20Employee%20Compensation%20Methods%20To%20Motivate%20Employees.pdf>.
9. The National Human Resources Association (2013). About NHRA. Преземено на 13 јуни 2013. <https://www.humanresources.org/website/c/?page=about>
10. Employee recognition & reward programs. (2012). Recognizing Employees Improves Morale, Productivity, and Profit. Преземено на 06 август 2013 година. <http://www.loyaltyworks.com/incentive-reward-programs/employee-recognition-and-reward-programs.html>.
11. NetMBA. (2013). Herzberg's motivation-hygiene theory (Two factor theory). Преземено на 10 март 2013, <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/herzberg/>.
12. <http://www.project-team-rewards.com>. (2007). Project Team Rewards, Rewarding and Motivating your Project Team. Beel, Jöran. Преземено на 20 септември 2013 година. [http://www.project-team-rewards.com/html\\_book/](http://www.project-team-rewards.com/html_book/)
13. Recognition Professionals International. (2013). RPI Best Practice Standards. Преземено на 12 септември 2013 година. <http://www.recognition.org/displaycommon.cfm?an=1&subarticlenbr=923>

## ДОДАТОК

### Анкета

Почитувани колеги,

Ве молиме за Вашата соработка при спроведувањето на оваа анкета за анализа на мотивацијата на трудот во болницата. Целта на анкетата е да се утврдат Вашите потреби, степенот на нивното задоволување и задоволството од работата, која ја извршувате. Стремежот на раководството е по испитувањето на резултатите, доколку е потребно да се направат потребните постапки и промени во пристапот за зголемување на мотивираноста во трудот. Анкетата е анонимна, затоа молиме да го изразите слободното мислење и да се изнесете со потребната сериозност и искреност кон поставените прашања.

1. Дали се чувствувате сигурни на работното место?  
а /. да  
б /. не  
в /. Не можам да проценам
2. Чувствувате ли задоволство и интерес за работата?  
а /. да  
б /. не  
в /. Не можам да проценам
3. Дали би ве мотивирала можноста за зголемување на квалификациите?  
а /. да  
б /. не  
в /. Не можам да проценам
4. Дали ве задоволува и мотивира работниот надомест за да ги исполнувате напорно своите обврски?  
а /. Да

- б /. не  
в /. Не можам да проценам
5. Дали би ве мотивирало зголемувањето на службените обврски, како можност за раст и себереализација?  
а /. да  
б /. не  
в /. Не можам да проценам
6. Дали ја сметате организацијата на работното време за мотивирачка?  
а /. да  
б /. не  
в /. Не можам да проценам
7. Дали мислите дека упорната работа носи признавање на личните способности?  
а /. да  
б /. не  
в /. Не можам да проценам
8. Се согласувате ли со стилот на водич во вашата организација?  
а /. да  
б /. не  
в /. Не можам да проценам
9. Ве мотивира ли можноста за преземање на лична одговорност?  
а /. да  
б /. не  
в /. Не можам да проценам
10. Дали ве стимулира фактот - самостојност на работата?  
а /. да  
б /. не  
в /. Не можам да проценам

11. Дали ве стимулира можноста за иницијатива и докажување?

а /. да

б /. не

в /. Не можам да проценам

12. Ве стимулира ли врската со членовите на колективот?

а /. да

б /. не

в /. Не можам да проценам

13. Дали мислите дека работната дисциплина на работното место е задолжителна?

а /. да

б /. не

в /. Не можам да проценам

14. Ве мотивираат ли социјалните бенефиции како фактор кој дава чувство на безбедност од неизвесноста на иднината?

а /. да

б /. не

в /. Не можам да проценам

15. Ве мотивираат ли најдобрите услови и безбедност на трудот?

а /. да

б /. не

в /. Не можам да проценам

**Марина Петрова**  
**„Управување со мотивација на персоналот со посебен осврт на**  
**Клиничка болница – Штип”**  
**Универзитет „Гоце Делчев” – Штип**